FORMATION PERMANENTE EN SCIENCES HUMAINES

SEMINAIRE DE ALEX MUCCHIELLI

à l'usage
des psychologues
des animateurs
et des responsables

PSYCHO-SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

CONNAISSANCE DU PROBLEME

VOIR AU VERSO APPLICATIONS PRATIQUES

ENTREPRISE MODERNE D'EDITION
LIBRAIRIES TECHNIQUES
LES EDITIONS E S F

Depuis 1965, la collection « Formation Permanente en Sciences Humaines » a publié les contenus de séminaires de formation et de perfectionnement en sciences humaines, avec un succès croissant, puisque les premiers titres parus en sont aujourd'hui à leur 7e édition, et sont traduits en allemand, italien, espagnol, portugais..., bientôt en anglais et en roumain.

Après les séminaires organisés, animés, puis rédigés par le professeur Roger Mucchielli, tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou qui veulent prévoir eux-mêmes leur formation continue ... seront heureux de savoir que la collection s'enrichit de nouveaux auteurs travaillant de la même façon et dans le même esprit.

Puisque tout le monde ne peut suivre toutes les sessions de formation et de recyclage, la formule originale de nos fascicules permet à chacun de retrouver leur contenu théorique et pratique, et d'effectuer ainsi son auto-perfectionnement.

Né en 1943. De formation à la fois scientifique (Licence ès-Sciences) et psychologique (Licence et maîtrise de psychologie), il est aussi Docteur en philosophie avec une thèse d'épistémologie de la psychologie.

Chercheur dans différents laboratoires de psychophysiologie, il a publié un ouvrage sur « *La cybernétique et le cerveau humain* » (Bordas 1971) et traduit plusieurs ouvrages spécialisés de biologie et psychologie.

Il a dirigé pendant deux ans les enseignements de Psychologie Sociale à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris où il est enseignant. Il est également Maître-Assistant à l'U. E. R. de Lettres et Sciences Humaines de Reims, et directeur du Laboratoire de Psychologie Sociale de la Faculté de Reims.

Responsable pédagogique (Psychologie et Sociologie) au Service de Formation continue de l'Université de Reims, il a à ce titre, mis sur pied et animé des séminaires tels que celui qui fait l'objet du présent ouvrage, séminaires dont il puise la matière à réflexion dans des interventions-conseils auprès de divers organismes.

Voir en page 3 de la couverture : **COMMENT SE SERVIR DE CE MANUEL DE FORMATION**

FORMATION PERMANENTE EN SCIENCES HUMAINES
Collection dirigée par Roger Mucchielli

SÉMINAIRE DE ALEX MUCCHIELLI

PSYCHO-SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

CONNAISSANCE DU PROBLÈME

DANS LA MÊME COLLECTION

SÉMINAIRES DE ROGER MUCCHIELLI

L'entretien de face à face dans la relation d'aide (6e édition 1975).
Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale (5e édition 1975).
La conduite des réunions (6e édition 1975).
La dynamique des groupes (7e édition 1976).
La méthode des cas (4e édition 1976).
L'interview de groupe (3e édition 1974).
L'étude des postes de travail (3e édition 1975).
L'examen psychotechnique (3e édition 1975).
Opinions et changement d'opinion (2e édition 1972).
Psychologie de la publicité et de la propagande (2e édition 1972).
Les complexes personnels (2e édition 1975).
Communication et réseaux de communications (3e édition 1976).
Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes (2e édition 1975).
Organigrammes et sociogrammes (1re édition 1973).
L'analyse de contenu (2e édition 1977).
Psychologie de la vie conjugale (1re édition 1974).
L'observation psychologique et psycho-sociologique (1re édition 1975).
Le travail en équipe (1re édition 1975).
Psychologie de la relation d'autorité (1re édition 1976).
Psycho-sociologie d'une commune rurale (1re édition 1976).

SÉMINAIRES DE MICHEL FUSTIER

Le conflit dans l'Entreprise (1re édition 1975).
Pratique de la créativité (1re édition 1976).
La résolution de problèmes, méthodologie de l'action (1re édition 1977).

SÉMINAIRE DE ROGER BAZIN

La formation par les méthodes T.W.I., O.M., S.O.R.A., (1re édition 197

SÉMINAIRE DE EDOUARD LIMBOS

L'animation des groupes de culture et de loisirs (1re édition 1977).

SÉMINAIRE DE JEAN SOUCHON

Psycho-sociologie de la négociation (*à paraître*).

Table des Matières

INTRODUCTION 5

EXPOSÉ 1 : LE CONCEPT D'ORGANISATION 6

1. Les approches sociologiques du concept d'Organisation 6
   L'organicisme ; le fonctionnalisme et le fonctionnalisme rationaliste ; le néo-fonctionnalisme et le structuro-fonctionnalisme ; le systémisme.
2. Les approches psychologiques du concept d'Organisation .. 13
   Les relations humaines ; les conceptions participationnistes ; l'homme aux motivations complexes ; le développement organisationnel
3. Les approches psycho-sociologiques du concept d'Organisation 21
   L'approche stratégique ; l'analyse actionniste ; l'analyse socio-technique.

EXPOSÉ 2 : LES PROBLEMES DE STRUCTURE ET LEUR ANALYSE .. 25

1. La structuration de l'Organisation 25
   La nécessité de l'action collective ; l'Organisation et la formalisation des conduites ; les principes d'organisation ; les limites de la théorie classique ; les déterminants de la structure de l'Organisation.
2. Les méthodes d'analyse sociologique 40
   L'analyse fonctionnelle ; l'analyse des jeux organisationnels ; les analyses d'organigrammes ; l'analyse systémique.

EXPOSÉ 3 : LES PHENOMENES PSYCHO-SOCIAUX DANS LES ORGANISATIONS ET LES MÉTHODES D'ANALYSE 51

1. Les hommes dans l'Organisation 51
   Les mentalités ; les motivations ; les inter-relations humaines.
2. Les méthodes d'analyse des phénomènes psycho-sociaux .. 63
   Recherche des mentalités, normes et attitudes ; l'analyse des communications relationnelles ; la sociométrie ; l'analyse du commandement et des rôles.

EXPOSÉ 4 : SOCIO-PATHOLOGIE DES ORGANISATIONS 73

1. Les a priori théoriques sur la socio-pathologie des Organisations 73
2. Les carences organisationnelles 76
   Les incompatibilités intra-systémiques ; pathologie de l'autorité.
3. La bureaucratisation 80
4. La dissociation 82
   Santé mentale des Organisations et intégration ; dissociation des structures formelles et informelles ; obnubilation des buts organisationnels par les intérêts individuels ou de sous-groupe ; les conflits au sein des Organisations.

CONCLUSION GÉNÉRALE 89

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE 91

INDEX 93

INTRODUCTION

« *Pourquoi les Organisations ont-elles de l'importance* » ? *écrivent* MARCH *et* SIMON *au début de leur grand ouvrage sur* Les Organisations. « *On pourrait répondre que les Organisations ont de l'importance parce que les gens y passent une grande partie de leur temps ; mais cette réponse est superficielle. Les travailleurs, c'est-à-dire la majorité de la population adulte, passent plus du tiers de leurs heures de veille dans les Organisations où ils sont employés. Les enfants et adolescents passent au moins autant de temps dans le cadre d'Organisations scolaires. Enfants, adolescents ou adultes des deux sexes passent une grande partie de leurs heures de loisir dans une multitude d'Organisations, auxquelles ils adhèrent le plus souvent de façon volontaire. Dans notre société, les seuls groupes importants de personnes dont le comportement n'est pas essentiellement lié à des Organisations sont : les enfants en bas âge et les maîtresses de maison !* ».

Encore faut-il ajouter, pour moduler la dernière phrase, que les nourrissons et les femmes au foyer sont eux-mêmes dépendants de la plus complexe des Organisations, celle de la Société globale dont ils font partie.

Une Organisation, c'est-à-dire un organisme social,... que ce soit une Institution, une Entreprise, une Administration, une Agence, une Université, un Service, une Ecole, un Hôpital, une Société de Transports, une Association civile, un Syndicat, un Parti politique, une Prison, une Eglise ou une Armée,... est tout autre chose que l'être-ensemble d'individus en coopération ou en co-existence. Elle dépasse de partout les individus et leur groupement, et cependant elle détermine leurs comportements. Elle a une vie spécifique, avec ses rythmes, une mentalité, une orientation vers des valeurs, des structures et des fonctions, des régulations et des zones de tension, voire des maladies.

Une organisation n'est pas une « mécanique sociale » plus ou moins complexe. « L'Organisation n'apparaît plus comme un ensemble de rouages » dit Michel CROZIER, « *mais comme un ensemble fluide correspondant à la résultante de tous les jeux multiples que jouent chaque acteur et chaque groupe d'acteurs* ».

La cybernétique *a voulu être, dès sa création* (Nobert WIENER, Cybernétique et société, *1954*), *la science des Organisations, mais il apparaît qu'une Organisation n'est pas une réalité absolument rationnelle, pas plus qu'une Entreprise n'est une réalité uniquement économique.*

La théorie des Organisations relève d'une approche psycho-sociologique, complément des approches écologiques, économiques, historiques et politiques. C'est l'approche psycho-sociologique des Organisations que nous vous proposons dans le présent séminaire.

∴

Premier Exposé

LE CONCEPT D'ORGANISATION

S'organiser, pour un groupe, c'est avoir un ensemble d'activités et de décisions qui débouche sur une *structuration* * c'est-à-dire une mise en relation, selon certaines formes, de moyens et d'hommes (relations diverses entre les moyens, entre les hommes, entre les hommes et les moyens), en vue d'un objectif commun.

L'Organisation *, c'est le résultat de cette action structurante. Elle est donc un agencement *a priori* de moyens et d'hommes... etc., en vue d'atteindre un objectif, objectif qui nécessite un effort dépassant les capacités individuelles.

1 *Les approches sociologiques du concept d'Organisation*

L'ORGANICISME.

Les philosophes et penseurs qui se sont interrogés sur l'existence et le fonctionnement des ensembles sociaux organisés ont eu d'abord recours à des analogies, et la plus immédiate pour saisir la société ou une Organisation a été le rapprochement avec l'*organisme animal vivant*. Déjà en 500 av. J.C., à Rome, le tribun Menenius AGGRIPA expliquait au peuple le fonctionnement de la société Romaine à l'aide de la fable des membres et de l'estomac.

C'est l'angais Herbert SPENCER (*Principes de Sociologie*, de 1877 à 1896, tr. fr. Alcan 1910) qui est considéré comme le père de la théorie organiciste des Organisations. Il établit des similarités entre l'organisme biologique et l'« Organisme social ». En comparant leurs évolutions, il montre qu'elles se sont faites parallèlement par une diversification et une spécialisation croissantes des organes ou des parties. Pour SPENCER, tout organisme est un système de trois sous-systèmes : un système de nutrition, un système de distribution et un système de régulation. L'évolution s'est faite aussi pour les deux types d'organismes dans le sens d'une interdépendance plus intégrée et plus définie des sous-systèmes dans l'Organisme unifié.

* Les termes signalés par un astérique sont définis dans le lexique. Nous conseillons au lecteur de se rapporter à ces définitions.

E. DURKHEIM a aussi fait appel au modèle organique : il a parlé, pour les sociétés, de « solidarité organique », cette solidarité s'exprimant par la division du travail entre les membres et par la complémentarité des fonctions remplies par chacun.

Après ESPINAS (1844-1922), c'est René WORMS (*Organisme et société*, 1896) qui a exploité le plus l'analogie organique en comparant jusqu'aux maladies des deux « organismes ». Sa conception de l'entité sociale « organisation » comme organisme biologique l'amène tout naturellement à considérer que, comme le vivant, l'*Organisation a des besoins* c'est-à-dire des exigences vitales : besoins liés à la taille de l'organisme, besoins liés à sa complexité. La division cellulaire est nécessaire à l'organisme vivant qui grandit ; la division du travail, la spécialisation, la formation de « cellules » nombreuses et coordonnées, sont nécessaires à la survie de l'Organisation qui grandit. Comme pour l'organisme, l'Organisation doit alors mettre en place des systèmes de coordination, de transmission de l'information, de régulation et de contrôle (mécanismes homéostatiques, système nerveux), ... et certains moyens adaptés à la connaissance du milieu, pour survivre (organes de saisie de l'information utile, etc.).

Actuellement certains auteurs refusent cette conception des « besoins de l'organisation », conception qui fait de l'organisation un être vivant ayant une existence ontologique propre, c'est-à-dire indépendante de la volonté des hommes qui la constitue. Cependant la notion de « besoin » sera retrouvée en filigrane dans les notions d'*exigences fonctionnelles* des fonctionnalistes, de *compatibilités-incompatibilités structurelles* chez les néo-fonctionnalistes, de *liaisons à fortes corrélations entre certains éléments* pour l'école systémique.

Bien qu'elle soit dépassée, la théorie organiciste a été la source de la plupart des idées modernes sur les Organisations.

■ LE FONCTIONNALISME ET LE FONCTIONNALISME RATIONALISTE.

Dans la filiation directe de l'organicisme, sous l'influence de neurophysiologistes comme W.B. CANNON, C.S. SHERRINGTON,... de sociologues comme SCHAEFFLE, DURKHEIM,... d'anthropologues comme B. MALINOWSKI, s'est développée ce que l'on a appelé la conception *fonctionnaliste* de la société et des Organisations.

Le fonctionnalisme, comme le dit R.K. MERTON, est un point de vue très répandu si l'on considère qu'être fonctionnaliste, « c'est avoir une tendance à interpréter le monde en termes d'*interconnection de processus* plutôt qu'en terme d'unités séparées ». Tout comme pour l'organicisme, on ferait du fonctionnalisme sans le savoir.

Une *fonction* est la contribution qu'apporte un élément à l'organisation globale ou à l'action de l'ensemble dont il fait partie. La notion de fonction nous renvoie au modèle organique (et non au concept mathématique). Dans le corps humain par exemple, les organes ont différentes fonctions, pour contribuer au maintien de l'activité de l'organisme. Une fonction peut être évidente (explicite) ou cachée (latente). On retrouverait dans l'Organisation l'équivalent des grandes fonctions biologiques : fonctions d'adaptation, de coordination, de production, de consommation, de transport et communication, d'information, de contrôle, de décision, d'intégration, de direction (au sens d'orientation)...

Le fonctionnalisme s'appuie sur trois principes fondamentaux : a) le principe de l'unité fonctionnelle, c'est-à-dire que dans l'ensemble social

considéré *chaque élément* est « fonctionnel » pour le système social tout entier ; b) le principe du fonctionnalisme universel : tout élément remplit une fonction ; c) le principe de nécessité, selon lequel chaque élément est indispensable à l'ensemble social en question.

Bien souvent, les fonctionnalistes ont associé à leur conception l'idée de la rationalité de l'Organisation. Les Organisations seraient régies par des contraintes externes auxquelles la logique aurait été ensuite appliquée. On débouche donc assez rapidement sur la croyance à l'existence d'une science de l'organisation.

Le Taylorisme (dont on ne peut pas ne pas parler en psychosociologie des Organisations) illustre cette façon de voir.

● TAYLOR. C'est vers la fin du XIXe siècle, avec un peu de retard sur la révolution industrielle du monde occidental, que des pionniers comme F.W. TAYLOR (1841-1925) ou H. FAYOL (1856-1915) introduisirent l'idée que l'Organisation peut être un objet de Science et en commencèrent l'analyse rationnelle pour dégager des pratiques industrielles et administratives habituelles les principes généraux permettant de fonder « A scientific Management ».

« L'organisation scientifique du travail » (O.S.T.) est le nom que l'on donne à cet ensemble de recherches et à ses prolongements théoriques. Elle est un peu considérée comme le degré zéro de l'analyse psychosociologique des Organisations. Elle introduisit, là où régnaient l'intuition et le traditionalisme, un esprit de recherche scientifique destiné à déterminer, pour chaque cas, la *meilleure façon* (*the best way*) de s'organiser pour que l'individu ou l'entreprise en tire le maximum d'avantages. C'est bien grâce à l'introduction de l'*esprit expérimental* dans l'univers jusque-là quasi-tabou du travail de l'homme, qu'existent tous les courants modernes de la psychosociologie des Organisations.

L'analyse scientifique du travail de TAYLOR est fondée sur la distinction entre deux fonctions : la *fonction conception* du travail et la *fonction exécution*. Un travail, dans l'optique du taylorisme, nécessite toujours ces deux opérations distinctes : la première est une opération intellectuelle réservée aux cadres et dirigeants, la deuxième est une opération manuelle réservée aux exécutants. L'exécutant est délivré des problèmes d'organisation de son travail : le spécialiste lui indique comment faire, quel est le geste le plus efficace (c'est-à-dire le plus rapide et le moins coûteux en effort). Si la conception est bien faite, ainsi que les études de temps et mouvements, le travail de l'ouvrier est à la fois plus facile et plus rapide : l'ouvrier accroît son rendement donc son salaire. Ainsi sont conciliés les intérêts de l'entreprise et le sien propre, le travailleur étant considéré comme uniquement mû par le désir de maximiser son « intérêt » c'est-à-dire ses gains (1). Si, pour le même effort, il peut désormais gagner plus, le système est satisfaisant pour tous. Tel était le premier souci de TAYLOR.

Un autre principe de l'analyse scientifique du travail fut la décomposition et recomposition selon le meilleur ordre rationnel. Principe s'appliquant aux tâches simples comme à l'entreprise tout entière. Pour les tâches simples l'observation des bons ouvriers, l'étude des gestes, la décomposition en « gestes unitaires », la mesure des efforts, le chronométrage des opérations, doivent permettre à l'agent des méthodes d'édicter plans et règles régissant la meilleure manière de procéder pour faire tel ou tel travail. Une telle rationalisation permettrait au bon ouvrier de produire

(1) Théorie de « l'homo economicus » due aux philosophes ADAM SMITH et BENTHAM.

plus sans faire davantage d'effort, à l'ouvrier moyen de devenir un bon ouvrier.

De même l'analyse scientifique appliquée à l'entreprise décomposait celle-ci en fonctions et tâches, puis recomposait rationnellement l'ensemble en tenant compte des objectifs ultimes. On cherchait, dans cette recomposition, à définir quel organigramme rendait l'organisation la plus efficace.

L'Organisation Scientifique du Travail débouche donc sur la spécialisation. Chacun dans l'entreprise va être chargé d'une étroite part de l'action. Au niveau des structures on voit apparaître de multiples services spécialisés dits « fonctionnels » : les études, les achats, les méthodes ... Au niveau de la hiérarchie, celle-ci éclate entre de multiples techniciens... Au niveau de l'exécution, à la limite, chaque exécutant ne fait qu'une opération minime : c'est le fameux « travail en miettes » de G. FRIEDMANN, que font encore les O.S. des chaînes de montage ou certains employés de bureau.

● FAYOL. Pour H. FAYOL (*Administration générale de l'entreprise*, 1920), toute organisation comporte *cinq fonctions :*

1° *L'administration générale*, qui programme en fonction des objectifs, qui coordonne les activités et déclenche les opérations ;

2° *La fonction financière et comptable* qui gère les moyens financiers et doit pouvoir faire le point à tout moment de tout ce qui peut se dénombrer dans l'Organisation ;

3° *Les relations extérieures*, fonction qui est chargée des entrées et des sorties, des rapports avec l'environnement ;

4° *La fonction réalisation ou production*, chargée de toutes les productions effectives visées par l'Organisation ;

5° *La fonction Personnel*, chargée de gérer les biens et les personnes, d'organiser le recrutement, la sécurité, la formation, les rémunérations, les plans de promotion, les relations internes des membres de l'Organisation.

FAYOL propose en outre une série de « principes d'administration » qui sont les fondements de la théorie dite *théorie classique de l'administration des Organisations*, principes que nous examinerons dans notre deuxième exposé.

■ LE NÉO-FONCTIONNALISME ET LE STRUCTURO-FONCTIONNALISME.

Pour R.K. MERTON (1965), les principes du fonctionnalisme que nous avons précédemment énoncés sont trop absolus en ce qui concerne les sociétés industrielles et les Organisations modernes.

En effet, un élément du système social peut avoir plusieurs fonctions. Inversement une seule fonction peut être remplie par des éléments interchangeables. Il y a des « équivalents fonctionnels » ou « substituts fonctionnels ». MERTON remarque ensuite, que faisant pendant aux fonctions qui contribuent à l'adaptation et à l'ajustement du système, d'autres fonctions gênent l'adaptation et l'ajustement du système et constituent donc des dysfonctions. Les fonctions et dysfonctions sont soit *manifestes* (ce sont celles dont les conséquences sont connues) soit *latentes* (fonctions non connues et non voulues). Un acteur en situation dans le système social ne pourra d'ailleurs percevoir le latent, que verra par contre un observateur extérieure (cf. à ce sujet la méthode de l'analyse fonctionnaliste appliquée aux Organisations p. 40).

Ainsi se présente ce que R. BOUDON (1967) appelle un fonctionnalisme relativisé ou néo-fonctionnalisme, dont les principes théoriques sont :

1. Une société (une organisation) est une unité organique, un ensemble que l'on peut comparer sur le plan fonctionnement, agencement, besoin... à un organisme biologique vivant (postulat de l'analogie organique).
2. Cette unité organique est composée d'un ensemble d'éléments interdépendants qui remplissent différentes fonctions, c'est-à-dire qui contribuent à remplir des rôles ou des processus nécessaires au maintien en vie de l'unité organique (postulat du système fonctionnel).
3. Certaines de ces fonctions sont nécessaires. Elles constituent un *ensemble de conditions préalables fonctionnelles* à l'existence de l'unité organique (postulat des pré-requis fonctionnels).
4. Dans cette unité organique, un seul élément peut avoir plusieurs fonctions, et une seule fonction peut être remplie par des éléments interchangeables. Il existe donc des *équivalents fonctionnels*, éléments différents qui remplissent la même fonction (postulat d'équivalence fonctionnelle).
5. Tous les éléments de l'unité organique ne sont pas forcément entièrement fonctionnels (au sens où ils collaborent à l'intégration et au maintien vital). Il peut exister des dysfonctions dans l'unité organique (postulat de non-unité fonctionnelle globale).
6. Un certain nombre d'éléments de l'unité organique ne peuvent exister séparément ou en même temps que d'autres éléments. Ces premiers éléments forment avec ceux avec qui ils sont compatibles des sous-systèmes de compatibilité (postulat de la compatibilité-incompatibilité de certains éléments entre eux).

Les deux idées essentielles nouvelles sont : il y a des pré-requis fonctionnels, et il y a des compatibilités-incompatibilités entre certains éléments.

T. PARSONS (1951) reprend ces deux notions et, à partir du « fonctionnalisme relativisé » de MERTON, développe ce que l'on a appelé le *structuro-fonctionnalisme*. Il s'efforce d'élaborer un modèle général et abstrait de toute société se demandant : 1) quelles sont *les fonctions essentielles* qui doivent être remplies pour que le système social étudié existe et se perpétue ; 2) quelles sont *les compatibilités-incompatibilités* des éléments du système entre eux d'une part, et, d'autre part entre certains groupes d'éléments et ce que l'on appellerait aujourd'hui l'idéologie générale du système lui-même.

Pour PARSONS, le premier constituant fonctionnel de tout système social est la *réciprocité complémentaire des rôles*. Appelant *ego* et *alter* les partenaires sociaux de l'inter-action élémentaire, il montre que toute action de rôle de l'*ego* suppose une anticipation exacte de l'action de rôle de l'*alter* et *vice versa*, puisqu'ils sont non seulement en inter-relation mais aussi en interdépendance. Ces anticipations de rôles ne peuvent se faire que s'il y a d'une part référence à des normes communes et d'une part une communication, donc si la *fonction d'intégration* (cf. ci-dessous) est assurée (cf. pp. 22-23, l'analyse actionniste et l'exercice n° 3 utilisant l'analyse des rôles).

Une Organisation d'autre part appartient à un tout plus vaste avec lequel elle est en relation de diverses façons car elle en dépend en même temps qu'elle lui apporte sa contribution. Un premier groupe de besoins de l'Organisation en découlent : ceux qui ont trait à ses *rapports avec son milieu*. En second lieu, l'Organisation étant elle-même composée de parties

ou d'unités qui ont entre elles des rapports à la fois de différenciation et d'intégration, il apparaît un second groupe de besoins qui tiennent aux exigences de sa *structuration interne*. Il faut aussi, lorsque l'on examine une Organisation, tenir compte de ses objectifs et des moyens dont elle dispose, ce qui correspond d'une part à ses activités « consommatoires » (obtention de buts recherchés) et d'autre part aux activités « instrumentales » (concernant la recherche et l'utilisation des moyens). Ces distinctions révèlent à la fois quatre besoins et quatre fonctions *nécessaires à toute Organisation* (car elle ne peut survivre que si ces besoins sont comblés). Ces quatre fonctions, préréquis fonctionnels de tout système social, sont :

1° La *fonction d'adaptation ;* l'adaptation consiste à aller puiser dans l'environnement les diverses ressources dont le système a besoin, à offrir en échange des produits qui proviennent de l'Organisation elle-même et à transformer ces ressources pour les faire servir aux besoins de celle-ci.

2° *La fonction poursuite des buts.* Rentrent dans cette catégorie toutes les actions qui servent à définir les buts du système, à mobiliser et gérer les ressources et les énergies en vue de l'obtention de ces buts.

3° *La fonction d'intégration ;* dimension stabilisatrice du système, c'est celle où se retrouvent les actions qui tendent à protéger le système contre des changements brusques et à y maintenir un état de solidarité interne nécessaire à sa survie et à son fonctionnement.

4° *La fonction de maintenance :* ensemble d'actions qui servent à assurer chez les acteurs la motivation nécessaire. L'Organisation a besoin que l'énergie provenant de la motivation se maintienne au moins à un certain niveau. Cette fonction apparaît comme une sorte de système de canalisation qui sert à la fois à accumuler de l'énergie sous forme de motivation et à la diffuser.

En accord avec PARSONS, d'autres chercheurs (F. KLUCKHOHN et F.L. STRODBECK) ont en outre montré que chaque société avait une *orientation-de-valeur dominante et une hiérarchisation des autres options de valeurs.* Cela signifie que toute Organisation (et même tout groupe social organisé, *a fortiori* toute Société) implique un choix de finalité, d'idéal ou de norme.

La société américaine actuelle, par exemple, a pour valeur « l'Universalisme-Accomplissement », c'est-à-dire met au-dessus de tout les notions de *rationalité* et de *performance*, ce qui n'est pas le cas, pour prendre un autre exemple, d'une société paternaliste, ni d'une société fondée sur les clans et les attributs de naissance.

Or, tous les rôles ne sont pas concrètement possibles car ils doivent être compatibles avec l'orientation générale de valeur du système social où ils existent. Pour un système social donné, un certain nombre de rôles sont incompatibles avec l'orientation de valeur de ce système : par exemple les rôles de père et de mère de la société pré-industrielle (d'orientation générale individualiste, centrée sur l'affectivité, et particulariste) sont absolument impossibles dans une société type industriel occidental (rationalité-performance) qui a pour valeur la performance individuelle, le rendement, l'argent, et qui ne peut « admettre » l'enracinement des familles dans un terroir et dans un statut, du fait même de l'exigence de mobilité géographique et sociale.

Ainsi, au niveau de la vaste Organisation qu'est une société toute entière, des impératifs structuraux ou des impératifs de compatibilité (pour que soient maintenues la stabilité et l'intégration sociales) imposent des formes non-quelconques à l'ensemble des institutions et des rôles, au mode de vie, à l'habitat, aux systèmes de récompenses-punitions, à la vie religieuse et politique, à la vie familiale, aux formes de divertissement, etc.

PARSONS démontre d'autre part que la présence, au sein d'un même système, de sous-systèmes incompatibles entre eux (ex. : la féodalité et l'église dans la société médiévale) est génératrice de tensions, de dysfonctionnements et à la limite d'éclatement du système social. A partir des modes d'orientation aux valeurs, PARSONS fait une typologie des Sociétés.

Comme nous le disions, ce genre d'analyse est transposable aux Organisations mais les recherches sont en ce domaine, défaillantes. La construction des Organisations de l'avenir demandera pourtant que l'on tienne compte de ces faits sociologiques qui permettront en outre de mieux comprendre les conflits internes (1).

■ LE SYSTÉMISME (ou analyse en termes de système).

On a coutume de faire remonter à W. PARETO (*Traité de sociologie générale* 1916, tr. fr. 1919) la première utilisation de la notion de « système » dans les Sciences Humaines. Sa proposition passa alors à peu près inaperçue.

La notion moderne de *système social* trouve en fait son origine dans plusieurs sources. Une source dans l'organicisme (SPENCER) avec la filiation des fonctionnalistes (MERTON) et des structuro-fonctionnalistes (PARSONS),... une source dans la théorie mathématique de l'information et des communications (SHANNON et WEAVER, 1949) avec la filiation de la cybernétique (N. WIENER, 1948),... une source dans la *Gestalt Théorie* ou théorie de la Forme (KOELHER, KOFFKA, LEWIN, 1930),... une source linguistique avec DE SAUSSURE (1916) et sa filiation structuraliste (CHOMSKY, LEVI-STRAUSS). En fait donc, beaucoup de courants convergents ont amené l'analyse *systémique* des organisations.

Penser en termes de *système*, c'est attribuer à l'Organisation les propriétés suivantes :

— Elle est constituée d'éléments ayant entre eux des rapports d'interdépendance.

— La totalité formée par l'ensemble des éléments n'est pas réductible à la somme de ces éléments.

— Les rapports d'interdépendance entre les éléments et la totalité qui en résulte, sont régis par des règles qui peuvent s'exprimer en termes logiques.

Pour PARETO comme pour LEVI-STRAUSS, il s'agit d'arriver à une explication par un modèle logique sous-tendant la réalité à expliquer. La notion de « structure » (pour les structuralistes) implique celle de « système ». Les notions de structure et de système sont utilisées indifféremment dans l'étude des Organisations.

Un système est un ensemble d'éléments identifiables (disposant *d'attributs*) et de leurs *inter-relations, ensemble fini* dont on définit par choix les *frontières*. Ces frontières sont *dépendantes des objectifs* que se propose le système. Frontières et objectifs définissent un *environnement* (vide pour les systèmes fermés, non vide pour les systèmes ouverts). Cet

(1) Cf. le séminaire de M. FUSTIER, dans cette même collection, exercice n° 10, où il s'agit de construire une Organisation sociale à partir de postulats que l'on prend comme hypothèses de départ ; Ex. : que serait l'entreprise si : a) les horaires étaient totalement libres, b) les salaires identique pour tous, c) si l'on changeait de fonction tous les trois ans. On s'aperçoit que chaque fois que l'on fait un choix, on restreint le nombre possible des choix suivants. Il existe donc une certaine logique structurelle dont on doit tenir compte.

environnement (ensemble d'éléments n'appartenant pas au système) affecte le système. L'*entropie* évalue l'aptitude d'un système fermé à évoluer énergétiquement. Elle caractérise aussi le nombre des états possibles que peut prendre ce système. L'entropie est ainsi mesurable par le logarithme de la probabilité P d'apparition d'un des N états possibles. La *négentropie* d'un système (c'est-à-dire le logarithme du nombre d'états que le système peut prendre) définit la *variété* d'un système (R. ASHBY). *La barrière de variété* est la valeur de la variété d'un système au-delà de laquelle il est illusoire de vouloir contrôler rationnellement l'ensemble du système. Pour étudier un système, les éléments du système peuvent être regroupés en boîtes noires (ou décomposés en un certain nombre de boîtes noires). On s'efforce de trouver les inter-relations entre ces boîtes noires. Les *inter-relations* dont on se sert sont de trois types : *séquentiel* (action d'un élément sur le suivant puis du suivant sur un autre, etc.), *réciproque* (action et rétroaction), *arborescent*. Donc, on s'efforce de réduire chaque système ou sous-système à une boîte noire recevant un nombre limité de relations entrantes (*input*) et émettant des relations sortantes (*output*). Ces relations d'entrées et de sorties sont classées en *variables de structures* (variables qui évoluent peu mais de façon décisive si le système évolue) et *variables d'activités* (qui évoluent rapidement à travers le système et qui identifient le système). Grâce à cette schématisation cybernétique, on aura un modèle sur lequel on pourra raisonner et qui permettra d'expliquer et de prévoir l'évolution du système considéré.

A l'intérieur de la série des postulats du systémisme (l'organisation comme une « structure », éléments et relations identifiables et schématisables), on retrouve les notions de « besoins » et de « compatibilité-incompatibilité » développées par les fonctionnalistes. Mais ici besoins et compatibilités-incompatibilités sont moins rapportés à une entité ontologique qu'à des propriétés structurelles (liées à la structure au sens structuraliste) de l'Organisation. Les « besoins » sont des nécessités relationnelles et fonctionnelles (liées au système tel qu'il est structuré) ; les compatibilités-incompatibilités sont liées aux différentes contraintes imposées à l'Organisation (contraintes des objectifs posés, contraintes des hypothèses sociales internes choisies, contraintes de la structure elle-même).

On peut utiliser pour comprendre cela, l'analogie linguistique donnée par LEVI-STRAUSS : bien qu'en principe l'appareil vocal permette à l'homme d'articuler une vaste gamme de sons, aucune langue n'utilise tous les sons possibles. Chaque langue sélectionne certains sons et certaines relations entre les sons, mais chaque sélection sécrète certaines contraintes en rendant impossible l'usage de certains sons et certains agencements de sons. Ainsi certaines possibilités sont exclues du fait même de l'existence du système tel qu'il est (et s'est construit). Il en est de même pour les Organisations considérées comme systèmes sociaux.

2 *Les approches psychologiques du concept d'Organisation*

Parallèlement aux approches sociologiques des Organisations et souvent, comme nous le verrons, en réaction *contre la neutralisation des problèmes humains*, se sont développées des approches dites « psychologiques » car leur point de référence et de départ est non plus l'entité

sociologique : Organisation, mais les hommes dans l'Organisation. Ces approches partent des *besoins humains.*

■ LES RELATIONS HUMAINES.

La rationalisation introduite par l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T. de TAYLOR) avait permis un progrès dans l'aménagement des Organisations industrielles et avait permis, entre autre, le passage à la production de masse par l'emploi des ouvriers non-qualifiés (les immigrants de la nouvelle Amérique). Ce fut certainement une des sources de la civilisation d'abondance.

Mais l'on commença à percevoir des phénomènes tout à fait inexplicables dans l'optique du Taylorisme : il ne suffisait pas de payer davantage les travailleurs pour qu'ils produisent davantage ; la simplification des travaux d'exécution n'entraînait pas systématiquement des améliorations de rendement et de satisfaction des ouvriers.

Le mouvement intellectuel des « Relations Humaines » a d'abord été une réaction contre la parcellisation et la déshumanisation du travail (problèmes du travail à la chaîne) et aussi une réaction contre la conception de « l'homo-économicus » qu'avait imposé TAYLOR (l'ouvrier n'est motivé que par le gain). Ce courant a deux sources principales : les recherches d'Elton MAYO (1880-1950) et de ses élèves, les recherches de Kurt LEWIN (1890-1947) et de son Ecole.

● *Les recherches faites par* MAYO *et son équipe* aux usines Hawthorne de la General Electric Company à Chicago entre 1923 et 1927 (1) révélèrent l'inexactitude des conceptions strictement tayloriennes : les problèmes ne sont pas uniquement des problèmes d'organisation rationnelle du travail (fatigue, environnement physique), le rendement n'est pas lié à la rémunération. Elles révélèrent l'importance des phénomènes liés à la vie interne des groupes et permirent de formuler une autre explication du comportement de l'homme au travail en faisant référence à ses besoins fondamentaux qui seraient des *besoins sociaux.*

Ce qui compte pour le travailleur, pour son travail et donc pour l'Organisation toute entière, ce n'est plus l'individu isolé considéré comme élément privilégié du système, ce n'est plus l'environnement « objectif » du travail (conditions de travail, qualifications...), ce n'est plus l'organisation *formelle* du travail, des hommes et moyens, ce n'est même plus l'intérêt monétaire, mais c'est le *groupe de travailleurs* et sa vie interne qui génère ses relations socio-affectives, ses normes de comportement, sa façon de voir les choses ... ce qui oriente le comportement de tous ses membres ; il faut donc considérer ces groupes puis l'ensemble de ces groupes et les phénomènes internes à ces groupes si l'on veut comprendre ou expliquer « l'Organisation ». De ce fait, comptent aussi la *manière subjective* dont ces groupes et ses membres perçoivent leur travail et ce qui se déroule,... la *structuration informelle* des relations et communications* dans l'Organisation c'est-à-dire le système des relations affectives qui lient les membres les uns aux autres ; ... et finalement les *besoins sociaux* de l'individu (besoin d'être reconnu, accepté, besoin de sécurité, de com-

(1) Cf. sur ces recherches et expériences, dans cette même collection, le séminaire « Dynamique des groupes » de Roger MUCCHIELLI, exercice n° 4. Observation d'un atelier au travail, qui reprend les expériences d'E. MAYO. Cf. également, dans la partie théorique, p. 7-8 les commentaires sur l'enquête de Hawthorne.

munication interpersonnelle, avec autrui...) qui sont essentiels pour comprendre l'Organisation. *Il faudrait les satisfaire au mieux.*

Les études de Hawthorne, pour E. MAYO, révèlent la frustration de ces besoins sociaux dans la forme Taylorisé du travail proposé aux ouvriers.

● *La conception « Relations Humaines » se complète par une série d'hypothèses tirées des expériences de « dynamique de groupe » de* K. LEWIN (1938). De l'expérience princeps — que l'on peut toujours refaire (1) — K. LEWIN et ses collaborateurs tirèrent les conclusions suivantes : parmi les trois styles de leadership * étudiés (Autocratique * — Démocratique — Laisser faire) c'est le style *de leadership démocratique qui est le meilleur style de commandement* quant au climat qu'il induit dans le groupe, quant à la satisfaction de ses membres et quant aux relations qui peuvent se créer entre les membres du groupe. Une des grandes préoccupations de K. LEWIN était de lier la recherche à l'action sociale (*Action Research*) et d'utiliser la dynamique des groupes * pour intervenir sur les problèmes sociaux (exemples : problème du changement des habitudes alimentaires des ménagères américaines pendant la dernière guerre (2), problèmes sociaux, problème de l'intégration des émigrants aux U.S.A. et en Israël...). Il fonde à cet effet, en 1945 à Harvard, au M.I.T., le célèbre Centre de Recherche pour la dynamique des groupes dont le programme est d'intervenir par l'intermédiaire des petits groupes pour favoriser le changement à un niveau plus général dans les Organisations et dans la société. L'idéologie * « dynamique de groupe » est donc une idéologie du changement, fondé sur le changement des individus obtenu grâce aux petits groupes et à la dynamique de groupe.

Cette conception des Relations Humaines qui peut se ramener à deux postulats : le postulat des besoins sociaux et le postulat du changement (par la dynamique de groupe) vers une conception démocratique du leadership, a eu une grande influence dans les Organisations industrielles au cours des années 50-70.

Le groupe, l'équipe, le bien-être individuel à l'intérieur de ces équipes, l'animation « démocratique » de ces groupes et équipes deviennent des thèmes de préoccupation. La connaissance des phénomènes de groupe, des phénomènes informels se répandit par l'intermédiaire de séminaires de formation. Les cadres, moins souvent les dirigeants, se formaient aux « Relations Humaines ». Ils s'efforcèrent de « faire des relations humaines » et de démocratiser leur style de commandement, certains sincèrement, d'autres sacrifiant à la mode et s'évertuant à manipuler leur groupe pour faire croire à leurs qualités démocratiques. Les nouvelles valeurs eurent du mal à être acceptées mais il est indéniable qu'elles contribuèrent à une transformation des mentalités. Les attitudes centrées sur la productivité uniquement, devinrent davantage centrées sur l'homme en lui reconnaissant des besoins socio-affectifs. Les forces du groupe humain et les besoins sociaux apparurent comme un réservoir d'énergie dans lequel on pouvait puiser pour motiver les hommes au travail. Les spécialistes en Sciences Humaines eurent leur mot à dire pour diagnostiquer et proposer des changements.

Mais les applications des « Relations Humaines » trouvèrent vite leurs limites. La littérature est pleine de bilans négatifs des séminaires de « dyna-

(1) Cf. pour cela l'exercice n° 5, Séminaire *La dynamique des groupes* de cette même collection. Cf. également partie théorique, p. 10.

(2) Cf. un exercice reprenant cette célèbre expérience dans le séminaire *Opinion et changement d'opinion* de Roger MUCCHIELLI, exercice n° 9, p. 29. Cf. l'explication théorique de K. LEWIN partie théorique, p. 87 et suivantes.

mique de groupe » et de « formation au commandement démocratique ». On s'aperçut que l'on ne pouvait changer les Organisations en changeant seulement certains individus ; une confusion commença à régner entre le commandement et l'animation ; des tentations de manipulation séduisirent certains responsables.

Pour ARGYRIS, les Relations Humaines apparaissent comme des tentatives de « récupération » des réactions informelles par la structure formelle de l'Organisation.

Pour TOURAINE, la politique centrée sur les « bonnes relations » fait oublier le sens de l'engagement du travailleur et de son travail, elle devient un outil de manipulation dans les mains de la Direction.

Les R.H. font oublier que les intérêts des divers groupes d'acteurs peuvent être divergents et que les implications peuvent être différentes aussi.

Pour SILVERMAN, les R.H. oublient que les besoins sociaux peuvent être satisfaits d'autres manières et surtout dans des activités sociales extérieures au travail ; elle minimisent trop l'importance de la structure formelle de l'organisation ; elles oublient d'autres besoins de l'individu.

■ LES CONCEPTIONS PARTICIPATIONNISTES.

Elles sont fondées sur le *besoin de réalisation de soi*. Pour les « Relations Humaines », il n'existait en gros, qu'un seul besoin humain, le besoin social. Cet « homme social » sur lequel raisonnaient les psychologues, recherchait les interactions avec ses semblables, cherchait à être accepté par eux... Les explications des comportements faites à partir de ce seul besoin social parurent sommaires aux psychologues des années 50 et c'est A.H. MASLOW (1954) qui proposa une nouvelle théorie des motivations humaines. Pour lui, les besoins humains sont organisés selon différents niveaux. Au niveau le plus bas on trouve les besoins physiologiques (faim, soif...), il faut que ces besoins soient satisfaits pour que l'homme puisse se consacrer à la satisfaction des besoins du niveau supérieur. Au second niveau, on trouve les besoins de *sécurité* (protection contre les dangers, les menaces, les privations...) etc. Lorsque les besoins physiologiques (premier niveau) et les besoins de sécurité (deuxième niveau) sont satisfaits, d'autres besoins apparaissent : les *besoins sociaux* (troisième niveau) qui sont des besoins d'appartenance, d'association, d'acceptation par les autres ... etc. Lorsqu'à leur tour, ces besoins sont satisfaits, l'homme cherche alors à satisfaire les besoins du quatrième niveau. Les besoins d'*autonomie*, d'*indépendance*. Vient ensuite le dernier niveau avec les besoins de *réalisation de soi*.

Contrairement aux besoins des niveaux inférieurs, les besoins des deux derniers niveaux sont rarement satisfaits, et l'homme cherche indéfiniment à les combler. Selon MASLOW, les besoins de chaque niveau apparaissent dès que les besoins du niveau inférieur ont été satisfaits.

De nombreux psychologues se sont servis de cette *hiérarchisation des besoins* de MASLOW pour proposer des aménagements organisationnels qui permettent aux hommes au travail d'atteindre la réalisation d'eux-mêmes.

● H. HERZBERG (1962) constate, après avoir interviewé de nombreux ingénieurs et comptables, que les motivations mentionnées lorsque les gens se sentent satisfaits de leur travail sont invariablement dues à l'impression

d'un accomplissement, au sentiment d'acquérir de la compétence, de « se réaliser ». Par contre, ce qui rend les travailleurs mécontents de leur travail, ce sont des facteurs d'environnement : la politique et l'administration de l'entreprise, les rapports avec les supérieurs, les rémunérations, les relations personnelles avec la maîtrise, les conditions de travail... On ne pourra donc jamais satisfaire les individus en agissant sur les facteurs d'ambiance car « les facteurs engendrant la satisfaction au travail sont indépendants et différents de ceux qui suscitent le mécontentement ». On ne pourra, au mieux, en agissant sur ces facteurs, que faire disparaître le mécontentement, ce qui ne crée pas la satisfaction. La satisfaction au travail ne peut être que l'œuvre de « valorisants » tels que : la possibilité d'avoir des responsabilités, la nature du travail lui-même, la reconnaissance de ses pairs, les sentiments d'accomplissement personnel. Les conclusions d'HERZBERG l'amènent à proposer *l'élargissement et l'enrichissement des tâches*. Des tâches plus complexes et surtout la possibilité, pour le travailleur, à l'intérieur d'un cadre fixé, de s'organiser, sont plus satisfaisants et plus motivants.

• Mc GREGOR (1969), reprenant les idées de P. DRUCKER (1966) qui avait développé le système de la D.P.O. (Direction participative par les objectifs) où, pour chaque niveau hiérarchique de l'Organisation, seuls sont précisés les objectifs à atteindre, expose une théorie managériale (la théorie Y), qui, partant de l'acceptation du besoin fondamental, chez les travailleurs, de réalisation personnelle, précise les attitudes que doit avoir la Direction pour motiver ses hommes. Il faut donner des responsabilités, permettre l'autonomie du travailleur dans la réalisation de sa tâche, favoriser l'implication et l'intégration du travailleur dans l'Organisation.

• Pour ARGYRIS (1970), il s'agit d'adapter l'Organisation aux besoins de l'individu. Les besoins essentiels sont ceux de la dernière catégorie de MASLOW. Les besoins d'estime de soi, de compétence, de succès psychologique qui appartiennent à cette catégorie sont frustrés dans les échelons inférieurs de l'Organisation hiérarchique traditionnelle. Il s'agit de proposer une nouvelle structuration de l'Organisation qui permettra à ces besoins de se réaliser. L'Organisation hiérarchique traditionnelle frustre les besoins de succès psychologique car : 1° elle n'offre pas aux couches de travailleurs de la base des chances suffisantes de promotion interne ; 2° elle n'offre pas de poste permettant le succès psychologique par l'utilisation pleine des aptitudes et de la responsabilité ; 3° elle oblige à avoir des relations de dépendance vis-à-vis de ses supérieurs. C'est ainsi qu'est constitué un cercle vicieux : sans possibilité de se réaliser, les classes ouvrières abandonnent leurs aspirations et leurs besoins de réalisation, alors l'Organisation fait pression sur eux car ces attitudes sont incompatibles avec les exigences de fonctionnement de l'Organisation (exigence de dépendance, de soumission, d'engagement, de travail, d'ordre, d'intégration ; ces exigences étant également des besoins de l'Organisation). Mais ces pressions ne font qu'accroître le sentiment de distance et accentuer l'attitude de retrait des classes inférieures. Il faut donc briser ce cercle vicieux en donnant aux travailleurs des possibilités de rencontrer le succès psychologique. On pourra alors concilier les nécessités organisationnelles et les besoins humains pour accroître l'énergie psychologique disponible dans l'Organisation. Il faudra mettre en place de nouvelles structures qui donneront des occasions de « défi » (pouvoir faire preuve de ses capacités, de ses responsabilités) donc : on restreindra le nombre de personnes employées à une tâche pour que chacune ait plus de responsabilité et plus de travail ; on élargira les tâches ; on instaurera à tous les niveaux, une participation aux décisions, au contrôle, aux responsabilités ; on changera les moyens de contrôle, de récompenses et de sanc-

tions, d'évaluation, d'embauche, de cessation de fonction fondés sur le système hiérarchique pour des moyens et manières de fonder sur *la participation*, l'échange et la confiance ; on modifiera la structure pyramidale hiérarchique de telle façon que « le pouvoir accordé aux individus consiste dans le droit (exercé par le vote ou par d'autres mécanismes appropriés) d'influencer la nature des activités essentielles ... à moins qu'il y ait un consensus dans le sens de la délégation, par toutes les personnes, de leur pouvoir et de leur responsabilité, à une ou quelques personnes » (*op. cit.*, p. 204).

• R. LIKERT peut être classé dans ce courant participationniste bien qu'il ne fasse pas, au départ, l'hypothèse du besoin de réalisation de soi et que ses recherches s'efforcent d'être empiriques. Il préconise lui aussi un système participatif. Après une série d'enquêtes, LIKERT aboutit à une typologie des systèmes de gestion des Organisations. Il distingue quatre types : les types autoritaire-exploiteur, autoritaire-paternaliste, consultatif, et participatif-groupal. Il démontre bien sûr que le dernier type est le meilleur du point de vue de l'efficacité organisationnelle et de la satisfaction des hommes.

Les résultats de ses recherches sur les types d'Organisation montrent la forte cohérence interne de ces systèmes de management. Par exemple, si dans une Organisation, les décisions sont centralisées, prises par un seul homme, appliquées autoritairement le long de la ligne hiérarchique ... alors on peut prédire avec quasi-certitude (corrélation de 0,80 à 0,90 dans les recherches empiriques) que les rapports personnels chefs-subordonnés ne seront pas confiants, qu'il existera une structure informelle s'opposant à la structure formelle, que les implications des différents employés seront différentes ... etc. Ainsi « chaque système de gestion a fondamentalement son caractère propre, les méthodes de communication appartenant au système 1 s'accordent avec toutes les autres caractéristiques du système 1 mais s'avèrent incompatibles avec celles des systèmes 3 et 4. On peut d'ailleurs en dire autant des méthodes de prise de décisions ou de rémunération. Le fonctionnement effectif du système de gestion d'une Organisation dépend de la compatibilité de ses composantes » (*op. cit.*, p. 129). LIKERT apporte donc des précisions intéressantes sur la notion de compatibilité-incompatibilité. Il montre que pour changer le système de gestion d'une Organisation, il faut changer *en même temps beaucoup d'autres éléments.*

Finalement LIKERT pense que la structure la plus efficace consiste à utiliser des groupes coordonnés. Il faut que la structure de l'Organisation toute entière comprenne de multiples groupes qui s'imbriquent les uns dans les autres, et que chacun d'entre eux soit capable d'appliquer au mieux les méthodes de prise de décisions en groupe (*op. cit.*, p. 177) (1).

LIKERT a été un des tout premiers chercheurs à introduire la notion de *valeur des ressources humaines de l'Organisation.* Une organisation n'existe pas sans les hommes qui la composent ; bien souvent on croit accroître les ressources financières en licenciant du personnel, alors qu'on les a apauvries car on a perdu des *ressources humaines* difficilement chiffrables immédiatement.

■ L'HOMME AUX MOTIVATIONS COMPLEXES.

Nous empruntons cette notion à SCHEIN (1971). Selon cette conception, une Organisation doit être étudiée à partir des différentes motivations et degrés d'implication de ses travailleurs.

(1) Cf. sur LIKERT et la structuration de l'Organisation fondée sur la participation, dans cette même collection, le séminaire *Organigrammes et sociogrammes*, p. 28 à 30,... et ci-dessous, pp. 29 et 30.

Lorsque l'on considère par exemple le problème de la participation, on s'aperçoit que les travailleurs n'ont pas tous la même attitude face à ce problème. L'ouvrier norvégien, l'ouvrier allemand, américain ou français ne réagissent pas de la même manière. En fait, les attitudes envers la participation sont façonnées par les différents milieux socio-culturels auxquels appartiennent les travailleurs. Les résultats de ces influences socio-culturelles (milieu d'origine, famille, habitat, religion...) peuvent être classés en *trois types d'implication.*

ETZIONI (1971) distingue : les travailleurs à *implication utilitaire* ou « calculateurs » dont l'engagement est faible et qui recherchent surtout des satisfactions matérielles ; les travailleurs à *implication morale,* en accord avec l'Organisation, partagent les valeurs et, fortement impliqués, recherchent des gratifications d'ordre moral ; les travailleurs à *implication aliénée,* ceux qui travaillent parce qu'il le faut, ont un engagement négatif de forte intensité, s'opposant donc au système. Ces implications peuvent changer, car l'Organisation a sa propre influence sur les individus, et de ce fait la *définition de la situation pour les individus change.*

Sur ces types d'implication peuvent se superposer des significations qui, elles, sont induites par l'environnement immédiat — technico-professionnel — du travail. SAINSAULIEU (1972) montre comment différents types de situation professionnelle façonnent chez les travailleurs ce qu'il appelle des « modèles culturels » c'est-à-dire un ensemble de croyances, de normes de comportement, de conduites typiques..., bref une mentalité * et un type de comportement lié spécifiquement à l'environnement de travail. Il distingue : 1 — le modèle culturel *unanimiste* fondé sur : le refus de la reconnaissance des différences individuelles, la volonté d'être un groupe, la recherche de l'unanimité dans les décisions, l'acceptation de l'autorité hiérarchique et du meneur ; 2 — le modèle culturel de la *solidarité démocratique* fondé sur : la perception des différences, le dialogue, le respect de la loi de la majorité, le refus du meneur, le rejet du rôle du chef dans les rapports entre collègues ; 3 — le modèle culturel du *séparatisme* fondé sur : les relations amicales sélectives avec les collègues, l'acceptation du commandement autoritaire du chef, le refus de la loi de la majorité ; 4 — le modèle culturel de *retrait* fondé sur : le refus des amitiés, du dialogue, le désintérêt à l'égard du groupe, le souhait d'un commandement autoritaire ; 5 — le modèle culturel des *affinités sélectives* fondé sur : les relations formelles sélectives, l'acceptation de la minorité, le goût du commandement libéral ; 6 — le modèle *d'intégration* fondé sur : la quantité et l'affectivité dans les relations, le goût de l'homogénéité et de l'unanimité dans le groupe, le rejet du meneur, l'acceptation de l'autorité officielle, et 7 — le modèle culturel *stratégique* fondé sur la bonne qualité des relations interpersonnelles, l'acceptation des minorités, le goût pour l'autorité libérale, l'acceptation du meneur, le refus de l'autorité hiérarchique forte, le jeu de la négociation personnelle perpétuelle avec ses pairs.

Ces modèles culturels induits par le métier permettent de prévoir un certain nombre de comportements : (cf. l'exercice n° 4 qui reprend ce genre d'étude).

GELLERMAN (1970) à son tour montre comment chaque individu, de par les influences diverses qu'il subit, acquiert des représentations personnelles de son travail. Son système d'attentes individuelles est plus ou moins satisfait et ceci déclenche les divers comportements.

Le point de vue de « l'homme aux motivations complexes » introduit donc un changement radical par rapport aux autres courants psychologi-

ques. Il n'existe plus *une* motivation fondamentale (la motivation économique, le besoin social ou le besoin de se réaliser) ; il existe un ensemble de significations données par les individus aux différents éléments de leur environnement de travail

On ne peut donc déduire de règles générales du management * ; il y a une relativisation des règles de direction, et le *manager* doit comprendre les singularités individuelles.

■ LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL (D.O.).

C'est le dernier en date des courants de la psychologie des Organisations (1965). Il vient des U.S.A. où depuis une dizaine d'années il a pris un essor considérable. Le Développement Organisationnel, comme le dit W.G. BENNIS (1975) « est une stratégie éducative complexe, conçue pour changer les croyances, les attitudes, les valeurs et la structure des Organisations afin qu'elles puissent mieux s'adapter aux technologies, marchés et défis nouveaux, et à la rapidité vertigineuse du changement lui-même ». C'est aussi comme le dit BECKARD (1975) un effort programmé global, en vue d'améliorer l'efficacité de l'Entreprise, au moyen d'interventions sur les processus de fonctionnement, qui font appel aux apports des Sciences Humaines (cf. l'exercice n° 5 consacré aux techniques du « changement » par le D.O.).

Ce courant prend sa source, tout d'abord dans les Relations Humaines des années 50. Les tenants du D.O. reprennent à leur compte les conceptions inspirées de MAYO et de LEWIN. Il faut rendre les entreprises plus humaines en réduisant les tensions dans les groupes et en promouvant l'idéal démocratique et participationniste. Le D.O. est une lutte menée contre la bureaucratisation et la sclérose inéluctable des Organisations. Les techniques d'intervention dans les Organisations, techniques de « mobilisation des ressources humaines », ont été mises au point petit à petit, pragmatiquement, à partir des interventions de type « Relations Humaines ». En effet, confrontés à des problèmes complexes et nouveaux, les praticiens du T-Group, des séminaires de dynamique de groupe, de formation au commandement..., comprenant les limites de leurs interventions, ont aménagé et étendu les anciennes méthodes.

Le grand essor économique des années 60-70 avait convaincu les futurologues de l'idée d'une société en mutation accélérée du fait de la diversité, des innovations incessantes. Pour maîtriser ce « choc du futur » (expression d'A. TOFFLER, 1970), il faut institutionnaliser dans les Organisations des *structures souples*, multidimensionnelles, aptes sans arrêt à faire face au changement et à promouvoir le changement. Ceci sera obtenu en intervenant sur les relations interpersonnelles, sur le climat de l'Organisation, en rendant les travailleurs capables de faire constamment la prise de conscience des problèmes — véritable travail d'éducation —.

Le D.O. s'efforce de concilier l'idéologie « Relations humaines » et une idéologie « Organisationnelle », les objectifs individuels avec les objectifs de l'Organisation.

3 *Les approches psychosiociologiques du concept d'Organisation*

Après ces approches trop exclusivement sociologiques ou psychologiques, examinons différentes approches qui font intervenir à la fois le sociologique et le psychologique.

■ L'APPROCHE STRATÉGIQUE.

Il faut remarquer avec M. CROZIER (1970) qu'aucune des théories que nous avons abordées jusqu'ici ne parle des problèmes de *pouvoir* dans les Organisations. Pour CROZIER, le seul point de vue qui permette d'intégrer les différentes théories des Organisations en les dépassant, est justement le point de vue des relations de pouvoir.

Au départ, *l'analyse stratégique* s'oppose aux théories psychologiques que nous avons vues et récuse l'interprétation en termes de « besoins fondamentaux », du comportement humain à l'intérieur des Organisations. « L'homme est ausi une tête », dit CROZIER, c'est-à-dire une volonté personnelle, des objectifs personnels ; et la rencontre de ces projets personnels avec les contraintes de l'Organisation produit des comportements qui sont pratiquement de 2 grandes catégories : la protection d'avantages (ou la recherche d'un « bénéfice social »), et la négociation comme forme de lutte pour le pouvoir.

Les comportements de la catégorie 1 se fixent assez facilement en des modalités chroniques de relations appelées « jeux ». On peut observer de tels « jeux » au niveau des individus mais plus facilement au niveau des groupes statutaires de l'Organisation. Analyser une Organisation, ce sera alors élucider les « jeux » des partenaires sociaux de l'Organisation. On dit « jeux » car tout se passe comme si objectifs des partenaires et contraintes de l'Organisation façonnaient des règles définissant le cadre général à l'intérieur duquel les comportements doivent se situer (cf. pour l'analyse de quelques Jeux Organisationnels les exercices n° 2 et n° 3). Les acteurs sociaux, partenaires à l'intérieur d'une Organisation, rejouent donc inlassablement, avec des contenus divers, le même scénario de base. S'il y a cette stéréotypie, ces cercles vicieux, c'est parce que chacun des acteurs en retire des bénéfices. Bénéfices souvent inconscients et qui cachent en fait des motivations plus profondes. Ainsi, le jeu de la « bureaucratie à la française » se joue à trois : les employés de base ou le public, l'échelon-tampon, l'échelon supérieur. Les premiers se plaignent de leur situation et des injustices, les seconds appliquent des règles impersonnelles et transmettent des informations erronées, les troisièmes n'étant pas informés prennent des décisions de routine aveugle et renforcent les règles bureaucratiques. Pour CROZIER, les motivations qui maintiennent ce jeu sont les motivations fondamentales de la société française : la recherche de la sécurité, de l'autonomie, personnelle (individualisme), la crainte des relations de face à face, l'exigence d'égalité doublée d'une répugnance à l'égard des relations de dépendance et le goût pour l'autorité autocratique (cf. l'exercice n° 2).

CROZIER et son école ont ensuite proposé une interprétation des stratégies des acteurs sociaux en terme de *lutte pour le Pouvoir*. L'Orga-

nisation est en effet, disent les auteurs de cette école, le lieu privilégié pour les relations de pouvoir car l'Organisation lie les partenaires les uns aux autres par sa structure et par les objectifs communs qu'elle impose. Cette obligation de relation entre individus qui ont besoin les uns des autres fonde la permanence des relations de pouvoir. Tout peut se comprendre en terme de pouvoir (cf. à ce sujet l'exercice n° 3, où, après une analyse actionniste est proposée une analyse en terme de pouvoir). Les stratégies mises en œuvre par les acteurs sociaux vont avoir pour but ultime (et inconscient) d'optimiser, en tenant compte des règles du jeu, une position de force dans l'Organisation. Le pouvoir ce n'est pas forcément la position hiérachique, c'est la possibilité d'une liberté d'action, imprévisible pour autrui, parce que l'on dispose d'informations qu'il n'a pas. D'où la lutte pour le pouvoir consiste en partie à s'efforcer d'accroître la « zone d'incertitude » des autres tout en réduisant la sienne.

L'Organisation est donc le lieu d'*une négociation permanente pour le « pouvoir »*. C'est une réalité complexe, résultat de marchandages multiples entre des intérêts divergents.

■ L'ANALYSE ACTIONNISTE.

Pour le courant dit « actionniste », les « faits sociaux ne sont pas des choses » (selon la célèbre formule de J. MONNEROT, 1946). C'est-à-dire qu'on ne peut pas considérer les actes humains comme les résultats mécaniques d'un conditionnement, comme une réponse prévue à un stimulus précis. Pour ce courant, chaque action a une signification subjective difficile à saisir. Difficile à saisir, car une même action, une même situation, peuvent être interprétées différemment selon l'observateur. Le même comportement de contrôle, par exemple, peut être interprété comme amical par un groupe de travailleurs ou comme une tentative illégitime de gagner leur sympathie (pour réaliser des objectifs opposés aux leurs) par un autre groupe. Une action* est le produit d'un « système d'attentes » issu de l'expérience passée des acteurs, « système qui définit leur perception ». L'action sociale, c'est toute conduite humaine qui est motivée et guidée par les significations que l'acteur découvre dans le monde extérieur, significations dont il tient compte et auxquelles il répond. Les traits essentiels de l'action sociale résident donc dans la sensibilité de l'acteur à la signification des choses et des êtres ambiants, la prise de conscience de ces significations et la réaction aux messages que ces dernières transmettent.

Puisque l'action découle des significations, on doit se demander d'où viennent ces significations. Elles viennent en premier lieu des rôles sociaux attachés aux institutions sociales. La société comporte un ensemble d'institutions (l'Ecole, la Justice, l'Administration...) composées d'une hiérarchie de statuts * auxquels sont attachés des droits et des devoirs. Les individus situés dans ces postes doivent respecter les droits et devoirs attachés à la charge, ils jouent donc des rôles sociaux. Les gens apprennent à connaître ces rôles et à se comporter de façon à répondre au système des exigences du rôle. Ainsi, intériorisent-ils un « système d'attentes » qui sera un système porteur et donateur de significations. D'une façon plus générale, dans toute société se créent des modèles * culturels de relation c'est-à-dire des modes caractéristiques de relation à autrui, aux choses, etc. qui deviennent normatifs et imprègnent les individus.

La personnalité, dans une telle conception, est un ensemble de « dispositions » (*need dispositions*) apprises, et de « valeurs » transmises qui

s'organisent dans des rôles sociaux, par lesquels la personnalité en effet agence ses dispositions et valeurs de manière à répondre aux attentes des autres rôles, et pour se conformer aux valeurs sur lesquelles repose le système des rôles. A travers le jeu possible entre les rôles — jeu régi par les valeurs implicites du système — l'individu élabore des buts personnels qui vont diriger son action.

Pour comprendre ce qui se passe dans une Organisation, il faudra donc après avoir défini les acteurs sociaux en présence (cf. précisions p. 43) analyser, pour chaque partenaire, sa perception de la situation, c'est-à-dire ses implications, la définition qu'il donne à son propre rôle et aux rôles des autres (attentes de rôles), expliciter les conduites habituelles de chacun et les significations que chacun, en fonction de sa propre définition de la situation, donne à chaque conduite (cf. pour cela exercice n° 3). La synthèse de toutes ces observations permet de saisir l'Organisation comme un système de rôles, d'attentes de rôles, de significations données ... en équilibre plus ou moins stable dans lequel les différents partenaires négocient, avec leurs moyens, leur propre définition de la situation. On atteint, non un consensus général, mais un équilibre provisoire.

Les conduites sociales ne sont pas entièrement déterminées par les conditions faites par l'Organisation et elles ne peuvent être comprises indépendamment de la signification subjective qu'elles revêtent pour l'acteur ou des normes auxquelles elles se rapportent.

■ L'ANALYSE SOCIO-TECHNIQUE.

L'idée de base de l'analyse socio-technique est que l'on ne peut considérer séparément le système technologique ou technique de l'Organisation, c'est-à-dire sa structure formelle, son environnement physique, la nature de sa production, la technologie utilisée, la définition des tâches, le système des tâches ... et son système social, c'est-à-dire la psychologie des individus et des groupes, les communications et relations sociales, les satisfactions travailleurs, les phénomènes psychologiques de l'environnement... Il faut considérer l'ensemble de ces sous-systèmes dans un système ouvert plus vaste. On ne peut donc ni agir uniquement sur la technologie en considérant les hommes comme des pions, ni tenir compte et intervenir uniquement sur des groupes sociaux et leur psychologie (TRIST et EMERY, *op. cit.*). Il existe des relations de dépendance, d'induction réciproque entre le système technique et le système social. D'autre part, élément important de la conception, le système global est un système ouvert et l'on ne peut oublier les influences techniques et sociales de la « trame causale du milieu environnant » sur l'Organisation.

« Concevoir les Organisations comme des systèmes socio-techniques, c'est insister sur les relations mutuelles entre technologie, environnement, sentiment des participants et structures Organisationnelles. Puisque la nature de ces relations déterminera la stabilité et même la survie de toute Organisation économique... » (D. SILVERMAN, *op. cit.*, p. 96).

L'environnement (économie, marché pour tel produit, main-d'œuvre...) pose des exigences qui limitent les variations possibles du système technologique. Une fois le système technologique établi, il introduit à son tour une série d'exigences qui limitent le champ de variation du système social utilisé. On retrouve là la notion de *compatibilité* que nous avons déjà vue. A la base, nous avons donc un cadre général dont doit tenir compte le

système technologique. Avec ce cadre, on peut construire une série de systèmes technologiques, et à chacun de ces systèmes on pourra associer un certain nombre de systèmes sociaux, compatibles avec le système technologique en question. Il existe en effet un ensemble système technologique - système social, qui optimisera à la fois l'efficacité technologique et l'efficacité sociale. Il s'agit donc, après avoir fait l'analyse systémique des trois systèmes (environnemental, technologique et social), d'introduire dans un des deux derniers systèmes ou dans les deux à la fois, un changement qui sera bénéfique.

Conclusion

L'Organisation nous apparaît donc comme une réalité complexe où le sociologique et le structurel s'embriquent avec le psychologique. On pourra la saisir donc à plusieurs niveaux, mais on devra se rappeler que ces différents niveaux existent *ensemble.*

Deuxième Exposé

LES PROBLEMES DE STRUCTURE ET LEUR ANALYSE

Les psychologues s'imaginent trop facilement que tout est « psychologique » dans une Organisation. En fait il y a une *réalité sociologique* qui pose des problèmes spécifiques de fonctionnement.

1 *La structuration de l'organisation*

La nécessité de l'action collective se fait sentir dès que l'objectif à atteindre ne peut être atteint par un seul individu. La solidarisation pour faire face ensemble à une situation, pour atteindre ensemble un but, apparaît comme un processus naturel fondamental. A l'intérieur de cette solidarité apparaît aussi toujours une organisation, c'est-à-dire une répartition des tâches, des rôles, des pouvoirs. La conscience des objectifs et la volonté de les atteindre, donc l'image de l'action à entreprendre et à réussir, est un facteur important du regroupement social et de l'organisation du groupe. Contre l'anarchie, le gaspillage d'énergie, la fatigue, le gaspillage des moyens et du temps, le mécontentement interne et externe, la stagnation qu'apporte l'inorganisation..., l'Organisation (qui est définition des tâches, des moyens, des rôles, des relations et la coordination de cet ensemble) apparaît comme la condition de l'efficacité, efficacité définie donc comme réalisation des objectifs et maintien des satisfactions internes.

■ L'ORGANISATION ET LA FORMALISATION DES CONDUITES.

Max WEBER craignait que les Organisations ne conduisent inéluctablement à la destruction de la personnalité. En effet, la première caractéristique observable de toute Organisation est la formalisation des conduites de ses membres. *Formalisation* * signifie que le comportement des différents individus se codifie, se conforme à des façons de faire, à des normes, devient « professionnel », se situe de plus en plus en dehors du niveau relationnel affectif.

La communication ne se fait plus de personne à personne mais de poste de travail (ou fonction) à poste de travail. Les signes échangés

sont fonctionnels, affectivement neutres ; la visée de la communication est instrumentale, c'est-à-dire veut produire un effet. La personnalité est canalisée, elle ne s'exprime plus ; c'est le « tenant du poste » qui s'exprime par les canaux obligés de communication, avec le style autorisé et en utilisant le langage approprié. *Ce phénomène existe dans toute Organisation.* La vie en société, comme l'a montré LEVI-STRAUSS, est caractérisée par des *échanges réglés* (règles de langage, règles de mariage, règles des échanges économiques...) ; elle implique nécessairement des restrictions à la liberté individuelle. On changera de règles, de rôles... mais on ne pourra se passer de règles et de rôles si l'on accepte de vivre en société.

La participation sociale entraîne forcément la limitation du champ de la liberté individuelle. Cette limitation trouve sa valeur et sa signification dans le fait qu'elle permet une action *collective* qui dépasse les potentialités du seul individu, qu'elle permet l'efficacité de l'association et l'atteinte du but commun.

C'est Talcott PARSONS qui a le plus insisté, comme nous l'avons vu dans sa « théorie de l'action », sur l'existence (dans un système social ayant une certaine « orientation de valeur ») d'un *système de rôles compatibles.* Ce système de rôles préexiste, sous la forme de modèles de conduites, à son occupation concrète par des acteurs sociaux. Les types de rôles sont constitués avant même d'avoir reçu un détenteur qui leur donne une réalité. La forme structurelle d'une Organisation survit d'autre part aux individus qui ont la charge de l'animer pendant un certain temps.

La problématique de l'individu et de l'Organisation est de savoir comment, dans l'association qu'est l'Organisation, la formalisation du comportement, le rôle, les buts collectifs, sont conciliables avec la liberté, la personnalité de l'individu et ses fins personnelles. Tout d'abord, dans bien des cas, le poste tenu (rôle organisationnel), malgré sa définition et son insertion dans le réseau structurel, laisse à l'individu une marge personnelle. On peut « l'habiter » avec son style, voire le modeler à sa personnalité. Dans d'autres cas, ceci n'est pas possible. Le poste robotise l'individu. Mais l'individu n'est pas entièrement dans ce seul et unique rôle quoiqu'il puisse y être jusqu'à plus du tiers de sa journée. Il a à sa disposition un ensemble d'autres rôles sociaux (père de famille, syndicaliste, adhérent à tel club, usager de tel service...) et des loisirs qui lui permettent de retrouver sa personnalité. Enfin, le ou les buts collectifs de l'Organisation peuvent être conciliés avec le ou les buts individuels. C'est d'ailleurs une nécessité pour l'Organisation car, comme le soutenait BARNARD (1938), aucun individu n'accepterait (de plein gré) de travailler dans une Organisation qui sacrifierait délibérément *toutes* ses fins personnelles.

Les fins collectives, les fins secondaires et le système Organisationnel peuvent proposer des substituts de buts individuels, des moyens détournés d'atteindre les buts individuels, ou des compensations de buts.

Le problème de l'Organisation, c'est donc de concilier l'efficacité (la réalisation de ses objectifs) avec l'efficience (la satisfaction de ses membres).

■ LES PRINCIPES D'ORGANISATION.

Pour atteindre les objectifs en vue desquels elle a été créée, l'Organisation se dote d'un ensemble de moyens et d'hommes. Pour l'organisateur, se pose alors la question : étant voulus tels objectifs dans tel environ-

nement avec tels moyens et tels hommes, comment agencer l'ensemble pour que cela fonctionne de façon efficace ? Pour répondre à ce genre de question, la pensée organisatrice est d'abord *rationnelle*.

L'élaboration d'une Organisation répond en premier lieu à un souci de rationalité, de logique. Les premiers organisateurs (FAYOL, GULICK...) ont d'abord proposé des règles rationnelles définissant le fonctionnement des divers éléments des Organisations. Cet ensemble de règles constitue la *théorie classique des Organisations*. Par la suite, les observations et les recherches empiriques ont permis de relativiser ces premières règles. Nous examinerons successivement ces différents apports.

N.B. — *Rappelons que tout effort d'organisation s'inscrit dans un cadre général constitué par les contraintes environnementales : économiques, juridiques, sociales. En particulier, la législation impose un règlement intérieur qui comporte des éléments de structure formelle et diverses prescriptions et obligations pour le personnel.*

● *La départementalisation* *

La départementalisation est le découpage de l'Organisation en unités de fonctionnement. Selon GULICK et URWICK, il y a cinq manières de faire ce découpage :

1 — *par les objectifs* (ou quelquefois par les produits) : chaque département ou division prend en charge un objectif. Objectif qui peut être une partie de l'objectif principal. Cette méthode entraîne souvent des chevauchements entre différents départements. Les moyens peuvent devenir des objectifs (buts secondaires) pour certaines unités ;

2. — *par les méthodes :* la base du découpage est la communauté des moyens technologiques ou des capacités techniques utilisées. Le risque encouru est que les moyens finissent par primer sur les objectifs, que le coût de la coordination augmente trop avec la taille de l'Organisation ;

3. — *par les clientèles* à servir ou par les matériels à utiliser. Mode de départementalisation qui réduit le nombre de services, qui réduit la quantité globale de travail mais perd les avantages du découpage par fonction ;

4. — *par zones géographiques :* ce découpage favorise la décentralisation et accroît la cohésion de chaque unité. Il existe un risque que les intérêts locaux passent avant l'intérêt général, que la coordination soit plus laborieuse et que le coût du contrôle augmente ;

5. — *par la durée :* la base du découpage est la durée de l'action, de l'opération à effectuer.

Avec FAYOL, nous avons vu (cf. p. 9) que l'on pouvait aussi faire un découpage en cinq grandes fonctions : 1 — la fonction administration générale ; 2 — financière ; 3 — relations extérieures (achat, vente...) ; 4 — production ; 5 — personnel.

La départementalisation peut aussi se faire non pas en découpant l'ensemble mais en regroupant, selon certains critères, les unités d'activités directes et indirectes de base * (cf. lexique).

Les critères de regroupement peuvent être :

1. qualification semblable pour le personnel ;
2. activité directe avec ses activités de service et de conseil ;
3. chevauchement de certaines unités entre elles ;
4. concurrence de certaines unités entre elles ;
5. coordination qui s'avère nécessaire entre plusieurs unités.

Nous verrons plus loin comment, à ces principes logiques *a priori*, il convient d'ajouter d'autres principes tenant compte de l'environnement, de la technologie, des stratégies ... Soulignons dès à présent que même du point de vue logique, il ne semble pas exister une seule et unique « bonne départementalisation ».

● *Le problème de la hiérarchie * et du contrôle.*

L'autorité *hiérarchique* (ou Line *), c'est l'autorité déléguée sur les personnes. Elle est exercée par celui qui est chargé du commandement, des ordres directs, elle s'exerce dans le domaine de l'action. L'autorité *fonctionnelle*, c'est l'autorité déléguée sur des activités. Elle s'exerce dans le domaine des modalités de l'action, elle a un rôle de compétence et d'expertise, elle conseille et indique. Elle ne peut prescrire d'action à exécuter. C'est une activité dite de *Staff* * (exemple typique : le service juridique d'une Organisation).

Dans les Organisations modernes, lorsqu'il y a deux niveaux de direction (Exemple : une direction générale au siège et une direction régionale) et que chacun de ces niveaux comporte un staff, c'est-à-dire un ensemble de services fonctionnels (exemple : service financier, service juridique...), des risques d'interférence dans les communications, les ordres et commandements, apparaissent. Les services financiers du siège et régional ne vont-ils pas avoir tendance à communiquer directement ? Quelles sont les informations qu'ils peuvent se communiquer directement ? Les services financiers du siège ne vont-ils pas avoir tendance à commander directement le service régional mettant la direction (*line*) régionale devant le fait accompli ?... Pour pallier ces risques de conflit entre le hiérarchique et le fonctionnel, diverses solutions ont été proposées.

TAYLOR, comme on le sait, privilégie les *fonctionnels*. L'exécutant est certes pris dans un carcan de conditions précises d'exécution du travail (calculés par les bureaux de la « direction scientifique ») mais il n'y a pas d'autorité hiérarchique directe s'exerçant sur lui (tous les contremaîtres sont « fonctionnels » et ne font qu'aider le travailleur à bien comprendre).

FAYOL, au contraire (1), privilégie l'autorité hiérarchique. Son quatrième principe (2) est catégorique :

Unité de commandement. Principe inaliénable de la primauté de la voie hiérarchique. « Un agent ne doit recevoir d'ordres que d'un chef et d'un seul,... règle dont la violation entraîne la maladie et le dépérissement de l'organisme social ».

Dans la conception plus moderne de VIDAL et BEAUSSIER (*op. cit.*), les principes essentiels à respecter en ce qui concerne les autorités hiérarchiques et fonctionnelles sont les suivantes :

1° Unicité et totalité du commandement, et relation directe au supérieur hiérarchique :

« Tout collaborateur de la firme est sous les ordres d'un autre collaborateur et d'un seul... ». Il est impossible de commander un subordonné directement pour l'ensemble de son activité et en même temps via un intermédiaire pour une partie de cette activité... »

---

(1) Cf. le conflit TAYLOR-FAYOL, in fascicule *Organigrammes et sociogrammes*, pp. 24-27.

(2) Pour FAYOL, il y a 14 principes de bonne organisation auxquels on doit se référer : 1) division du travail ; 2) Autorité ; 3) Discipline ; 4) Unité de commandement ; 5) Unité de direction ; 6) Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général ; 7) Rémunération du personnel ; 8) Centralisation ; 9) Hiérarchie ; 10) Ordre ; 11) Equité ; 12) Stabilité du personnel ; 13) Initiative ; 14) Union des personnes et esprit de corps.

2° Totalité de la responsabilité hiérarchique :

« Un chef d'unité doit commander à tout ce qui se passe dans son unité ... l'autorité se délègue entièrement ou pas du tout ... en aucun cas un chef d'unité ne doit être court-circuité par les échelons supérieurs ou inférieurs ... la coordination est un des aspects des fonctions du chef ... la responsabilité est attachée à la fonction... »

3° Principe de la distinction radicale du hiérarchique et du fonctionnel :

« Dans le monde professionnel, il n'y a que deux types de relation tout à fait clairs : le commandement et la relation client-fournisseur... Activités annexes ou conseils ne doivent en aucun cas devenir des voies de commandement ou de contrôle... Le système de contrôle doit être établi en même temps que la hiérarchie et il sert, dans une large mesure, à la définir... »

4° Distinction et utilisation des activités annexes et des activités de conseils :

Les activités annexes sont les activités dont le chef d'unité a besoin d'une manière permanente pour faire fonctionner son unité (exemples : l'entretien, la mécanographie...) Ces activités doivent être organisées pour fonctionner sur les modèles des relations « clients-fournisseurs ». Les activités de conseil n'ont pas le caractère impératif des activités annexes ; elles sont de nature conditionnelle.

Ce sont des conseils donnés (que l'on peut suivre ou non). Les activités annexes sont des services rendus et nécessaires. « Les activités conseils doivent être intégrées à l'unité utilisatrice, s'il n'y en a qu'une, ou fonctionner en service conseil s'il y a plusieurs unités utilisatrices ... de même pour les activités annexes... ».

5° Principes de structuration :

1) Organisation du commandement : a) un seul chef hiérarchique (principe déjà vu) ; b) si un chef a besoin d'aide « il y a trois solutions seulement » : il intercale en dessous de lui, pour un domaine considéré, un échelon hiérarchique (délégation totale de responsabilité, cf. principe 2), il crée un staff personnel (secrétariat privé sans contact avec le line) qui prépare son travail, il fait du domaine ou de l'activité considéré une activité annexe. 2) Organisation des activités annexes et conseils : a) ces activités sont soit intégrées à l'unité qui les utilise si c'est la seule unité qui en a besoin, soit placées en position de fournisseurs de plusieurs unités clientes ; b) dans le premier cas, le chef d'unité doit avoir la formation nécessaire pour gérer cette unité fonctionnelle, dans le second cas ce service sera rattaché au chef qui couvre l'ensemble des unités utilisatrices. 3) Structuration à partir d'un découpage en unités d'activité directes de base et d'unités d'activité fonctionnelles.

● *Hiérarchie et contrôle dans le système coopératif (ou participationniste) de* LIKERT (nous complétons ici l'aperçu donné en p. 18).

Le système de LIKERT comporte trois éléments essentiels :

— une structure participative ; — une méthode coopérative de travail en groupe ; — une méthode d'analyse en 7 dimensions, des Organisations (nous verrons le troisième point p. 65).

1 — La structure participative.

Elle est fondée sur l'existence de multiples « groupes fonctionnels » à la fois verticaux et horizontaux et qui s'imbriquent les uns dans les autres. La structure la plus efficace consistera à coordonner des unités de travail, d'une part par l'action directe de la hiérarchie et d'autre part, par l'institution de groupes de travail qui auront des fonctions d'étude, de conseil, de transmission des informations, de décision et de contrôle.

« Pour parvenir à établir la coordination voulue, dit LIKERT (p. 177), une condition essentielle doit être remplie. Il faut que la structure de l'Organisation tout entière comprenne de multiples groupes qui s'imbriquent les uns dans les autres, et que chacun d'entre eux soit capable d'appliquer au mieux les méthodes de prises de décision en groupe... »

Chaque groupe de travail inter-fonctionnel comprend toutes les personnes appartenant à un échelon déterminé et rattachées à une division (ou département) ou subdivision. Il doit comprendre tous les membres de l'entreprise concernés par les décisions du groupe de travail.

Animation des groupes : « chaque groupe inter-fonctionnel subordonné comprend un supérieur appartenant au niveau hiérarchique directement au-dessus » (p. 184). On fera une permutation périodique des supérieurs à la tête des différents groupes inter-fonctionnels (idem dans les groupes subordonnés). Permutation cependant pas trop fréquente pour que les supérieurs puissent s'impliquer dans leur groupe. Chaque supérieur d'un groupe de travail peut être tenu d'assumer la direction de plusieurs groupes de travail. Rôle particulier des « agents de liaison » : des personnes jouant le rôle d'agent de liaison appartiendront à plusieurs groupes horizontaux et verticaux. Elles assureront la circulation des informations.

2 — La méthode coopérative (correspondant à ce qu'on appelle aujourd'hui *concertation*).

Principes de cette méthode :

— consultation des subordonnés dans un esprit de mutuelle confiance ;

— utilisation de toutes les compétences ;

— les décisions sont prises à tous les échelons de l'Organisation et sont coordonnées par les groupes inter-fonctionnels ;

— les objectifs sont fixés avec la participation des différents groupes ;

— les responsabilités de contrôle sont partagées aux différents niveaux.

LIKERT pense que cette organisation est applicable à tout Organisme social ou Entreprise. Ce système amènerait efficacité et efficience. Les résultats présentés par LIKERT ne concernent cependant que des entreprises commerciales et des services de vente (cf. pp. 50 à 80, *op. cit.*).

• *Le problème du nombre de niveaux hiérarchiques et du nombre de subordonnés d'un chef.*

Quel est le nombre optimum de niveaux hiérarchiques ? Ce nombre est d'ailleurs en relation avec le nombre maximum de subordonnés qu'un supérieur peut contrôler et diriger. Ces questions sont fondamentales pour la structuration de l'Organisation, c'est en fonction des réponses données que le regroupement ou le découpage sera plus ou moins grand. A ce sujet, SIMERAY (*op. cit.*) énonce deux principes : le principe d'économie des personnes et des liaisons, et le principe de l'intervalle de contrôle optimum (principes que l'on trouvait déjà chez FAYOL). Le principe d'économie des personnes veut que l'on réduise l'encadrement au minimum (abaissement du coût financier, économie des liaisons, efficacité accrue, cohésion accrue...) et que l'on réduise les niveaux hiérarchiques au minimum (écraser la pyramide hiérarchique). Le principe de l'intervalle de contrôle optimum pose que l'optimum de subordonnés directs d'un chef doit se situer autour de 5 ou 6. Lorsque l'intervalle de contrôle augmente, on doit créer un échelon hiérarchique intermédiaire ou un service annexe (cf. à ce sujet le séminaire *Organigrammes et Sociogrammes*, p. 20-21).

Mais cet intervalle est variable selon le type de situation du chef et le type de tâches auxquels il doit le plus souvent faire face (tâches de surveillance : jusqu'à 30 subordonnés).

• *La définition des postes et des fonctions.*

C'est le dernier problème préliminaire de toute structuration. Structurer, en effet, consiste à établir des relations entre les postes de travail ; il faut donc nécessairement définir ces postes. Il y a deux points de vue différents dans l'étude des postes en vue de la structuration de l'Organisation : ou bien l'on crée l'Organisation à partir de rien, ou bien l'on aménage une structure déjà existante.

Dans le premier cas, il y a deux manières :

1. — Partir de l'idée globale, adopter une décomposition (en fonction des objectifs ou des produits ou des méthodes, etc., cf. p. 27) et poursuivre à chaque niveau une décomposition (qui peut être différente pour chaque niveau) pour aboutir à des activités simples, directes ou annexes. En partant de cette base, on regroupera certaines activités en « poste » en utilisant un ou plusieurs « critères » de regroupement (cf. p. 27). Pour chaque poste, on rédigera une charte * précisant sa place dans l'Organigramme général, ses objectifs particuliers, les relations fonctionnelles avec les autres postes et les niveaux de coopération nécessaires avec ces postes ou les sous-systèmes de l'Organisation. On précisera également les moyens disponibles (accessibilité, usage, responsabilité...). On remontera ainsi toute la structure établie à partir de la décomposition.

2. — A l'inverse de la méthode 1, on part d'unités d'activité directe* et annexe définies *a priori* à l'aide des modèles d'Organisation existantes ou de l'expérience... On définit ensuite les postes de base qui sont des regroupements de ces activités, puis on procède « en remontant » à des regroupements avec certains critères. Chaque regroupement donne lieu à la description du poste de chef de ce regroupement et à la description de la fonction et des objectifs du sous-système ainsi défini.

Pour le deuxième cas évoqué, lorsque l'on aménage une structure déjà existante, on peut commencer par l'étude des *postes de travail réels* (cf. pour les différentes méthodes utilisées le séminaire : *L'étude des postes de travail,* dans cette même collection). C'est à partir de l'ensemble des renseignements collectés (qui tiennent compte aussi bien des facteurs humains que technologiques) et en fonction des objectifs de la réorganisation ou des critères utilisés que des idées pour cette réorganisation apparaîtront.

La précision apportée à la définition du poste variera en fonction d'un certain nombre de considérations. Nous verrons que des auteurs comme LAWRENCE et LORSCH ont montré que dans les entreprises dont les services sont les plus « performants », la précision du poste (comme la précision des contrôles, et des relations hiérarchiques) est liée à l'ensemble des incertitudes pesant sur la production comme sur les débouchés du produit, c'est-à-dire que « moins l'environnement, au sens large (technologique, humain, économique) est contrôlable et contrôlé, moins précis devront être la structure, les postes, les relations... etc. de l'Organisation qui se voudra la plus performante ». D'une manière générale dans les services techniques d'une entreprise, services qui s'insèrent naturellement dans la structure *linéaire* de l'entreprise, du fait de l'existence de cette ligne hiérarchique, du fait de l'existence et du besoin de compétences précises, du fait de la relative clarté des objectifs techniques et de l'évaluation possible des résultats, la définition des postes de travail sera un impératif

normal, facteur d'efficacité et souvent de satisfaction. Il n'en va plus nécessairement de même pour les services fonctionnels et surtout pour les équipes fonctionnant en *staff*, où souvent les postes sont volontairement mal définis (à leurs tenants) dans le but de créer l'émulation et la créativité. Un tel flou sur les postes, par l'importance des zones d'incertitude qu'il laisse à chaque individu, conduit parfois à des luttes de pouvoir ou de prestige inter-personnelles qui nuisent aux résultats de l'équipe toute entière.

D'une manière générale enfin, la définition claire du poste de travail, en précisant à l'individu ses droits et ses devoirs, est un facteur de sécurité et de garantie. Elle répond, pour la plupart des individus, au besoin de se situer et d'être situé. Elle favorise l'apparition de conditions psychologiques de travail favorables, elles-mêmes facteur de satisfaction. En terme d'analyse stratégique (cf. p. 21), la clarification des postes réduit les zones d'incertitude sur lesquelles les individus pouvaient jouer pour échapper aux objectifs de l'Organisation. En ce sens, la définition des postes augmente la cohésion de l'ensemble organisationnel en réduisant les comportements non pertinents par rapport aux objectifs de l'Organisation et en recentrant tout le monde sur ces objectifs.

■ LES LIMITES DE LA THÉORIE CLASSIQUE.

La plupart des principes que nous avons évoqués peuvent être dits « naturels » ou « logiques » car les théoriciens classiques (TAYLOR, FAYOL, GULICK, URWICK...) y sont arrivés par une déduction rationnelle *a priori* ou faite à partir de l'étude de quelques grands modèles classiques d'Organisation (l'armée, l'église). Ces principes se veulent indépendants des questions techniques, des objectifs des Organisations, du personnel qui la compose... etc. Le type d'Organisation qu'ils définissent est appelé *Organisation mécanique* par BURNS et STALKER.

Ce type d'Organisation se caractérise :

1. par une différenciation spécialisée des tâches nécessaires à l'Organisation ;

2. par le fait que chaque tâche est poursuivie à l'aide de techniques et de plans plus ou moins distincts de ceux de l'Organisation globale ;

3. par le fait que la synthèse de ces travaux distincts est opérée par le supérieur hiérarchique ;

4. par le fait de l'existence d'une structure pyramidale hiérarchique qui coïncide avec la structure du contrôle, de l'autorité, et du réseau des communications fonctionnelles ;

5. par la supposition que connaissance et compétence se trouvent au sommet de la pyramide ;

6. par une structuration rigide qui rend minimales les interactions entre pairs.

Il s'agit donc d'un type « bureaucratique » (cf. le 2e type de cette typologie, p. 36). Pour LAWRENCE et LORSCH, si la théorie classique fait trop référence à ce type d'Organisation, c'est parce que les auteurs dits « classiques » ont pris comme modèles les grandes Organisations de leur époque : l'armée dans la guerre des tranchées, une mine de houille, l'industrie automobile des années 30... Or, ces Organisations se ressemblent trop par *leur environnement (stable) qui exigeait ce type d'entreprise centralisée.*

Les auteurs contemporains sont en général sévères pour les principes de la théorie classique des Organisations.

> « En réalité, les principes ou prétendus principes, dit P. DE BRUYNE (*Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises*, éd. d'Org., 1972, p. 93), ne résistent pas à un examen critique sérieux. Ils ne sont pas à l'abri de contradictions manifestes ni exempts de toute ambiguïté. Ainsi, par exemple, l'unité de commandement interprétée strictement irait à l'encontre de la spécialisation des tâches. Les bases de la départementalisation sont mutuellement concurrentes ; la limitation du nombre des subordonnés directs d'un chef augmente le nombre des niveaux d'autorité, creuse les distances entre les individus et produit un gaspillage de temps et d'effort en même temps qu'une paperasserie excessive... Ces incompatibilités entre les principes, pour lesquels on trouve toujours un contraire aussi valable, enlèvent à la doctrine classique beaucoup de son sens et de son caractère « scientifique »... Il ressort de ce bref examen que les principes les plus communément admis ne sont nullement opérationnels, ils ne conviennent pas d'office dans chaque situation particulière et ne produisent pas invariablement les meilleurs résultats... »

Il convient donc de relativiser ces principes classiques et de les compléter par d'autres données, tirées de véritables recherches empiriques faites par de nombreux spécialistes en Organisation.

■ LES DÉTERMINANTS DE LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION.

Ce n'est pas la seule logique qui détermine la structure de l'Organisation. Nous passerons successivement en revue les influences de la taille de l'Organisation, de la technologie de production, de l'information, de l'environnement, de la stratégie adoptée et du type de prise de décision.

- *Structure et taille de l'Organisation.*

En général, à chaque stade de la croissance d'une Organisation correspond un type approprié de structure. SIMERAY (1966) distingue 4 stades :

Stade 1 : Entreprise patronale (un patron et quelques employés directs).

Stade 2 : Stade dit *staff and line.* Le patron se fait aider d'un staff (conseillers ou experts attachés à l'Entreprise) et commande par un ou des intermédiaires (chefs d'équipes).

Stade 3 : Stade de la délégation de l'autorité opérationnelle. Les membres des « staffs » du stade 2 deviennent des chefs de services. La pyramide hiérarchique et l'organigramme apparaissent.

Stade 4 : Grande entreprise. Un Siège avec ses Agences. Une usine avec ses services. Complexification de l'organigramme. Apparition de nombreuses liaisons fonctionnelles.

- *Structure et technologie de production.*

Joan WOODWARD (1965) a catégorisé, en ce qui concerne les Organisations industrielles, les différents systèmes de production. Elle les a situés le long d'un *continuum* indiquant les différents degrés de complexité technique, continuum qui s'étend de la production unitaire ou de masse (système le plus simple) à la production en continu (système le plus complexe). Elle démontre comment les technologies différentes nécessaires à ces diffé-

rentes productions, engendrent des « exigences situationnelles » influant sur la structure formelle aussi bien que sur la structure informelle. La production de masse conduit à une Organisation hautement bureaucratique alors que les deux autres types de production engendrent des systèmes de rôles moins clairement définis et l'utilisation plus grande de « fonctionnels ». Les entreprises qui réussissent le plus sont celles dont les structures d'Organisation sont les plus typiquement de la catégorie à laquelle elles appartiennent. Ainsi, une entreprise caractérisée par un mode de production unitaire ou de petite série aura en moyenne 3 niveaux hiérarchiques,... les tâches ne seront pas définies d'une manière excessivement formelle,... les communications hiérarchiques seront rarement des informations ou des instructions écrites mais plutôt des consultations verbales.

Il y aura une même organisation dans les entreprises de production en continu mais le nombre de niveaux hiérarchiques sera de 6. Les entreprises efficaces qui ont un mode de production de grande série ou de masse auront, en moyenne, 4 niveaux hiérarchiques, leurs structures seront plus rigides, les organismes fonctionnels seront bien séparés ; responsabilités, devoirs, tâches, sphères d'autorité, seront définis avec précision. Les communications circuleront le long de la ligne hiérarchique, de haut en bas pour les décisions, de bas en haut pour les informations ; la structure sera donc plus rationnelle.

Les raisons de ces corrélations sont en partie que dans la production en petite série, on emploie un petit nombre de spécialistes et qu'alors la hiérarchie doit être compétente sur le plan technique. En production unitaire, un grand nombre de décisions doivent être prises, mais elles n'engagent pas à long terme l'entreprise ; elles sont donc prises sur place par les plus compétents. Dans la production de masse, il y a moins de décisions, mais elles tendent à engager davantage l'avenir de la firme ; elles sont prises alors à un niveau élevé, centralisateur.

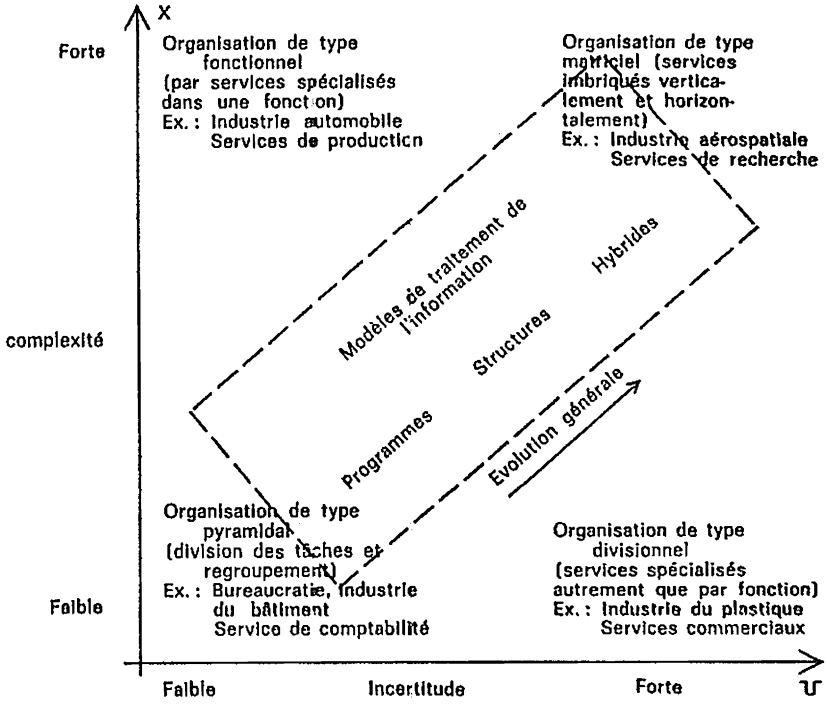
Les recherches de WOODWARD soulignent les limitations de la conception selon lesquelles il y a des principes de management valables pour *toutes* les situations ; il montre les exigences différentes que les « systèmes techniques » imposent aux Organisations.

• *Structure et systèmes d'information.*

Différentes études sur la capacité maximale de traitement de l'information par l'homme (quantité limite d'information sortante lorsque le nombre de bits d'information entrante augmente) montrent que cette capacité se situe autour de 2,5/2,6 bits, ce qui représente par exemple un choix parmi 6 ou 7 possibilités ($I = - \log P$). Des études appliquées aux Organisations ont montré que la capacité de traitement de l'information dont dispose une Organisation est limitée. Donc les capacités cognitives, les quantités d'informations et de connaissances que nous sommes capables de mettre en œuvre rationnellement pour résoudre les problèmes sont limitées. MARCH et SIMON (*op. cit.*) ont ainsi mis en évidence la dépendance entre la structure d'une Organisation et les « frontières de la rationalité » rencontrées dans l'Organisation, c'est-à-dire les limites de mobilisation des informations et de capacités cognitives.

La quantité d'information I nécessaire à une Organisation est une fonction monotone croissante de 2 variables quasi-indépendantes : la complexité X de cette Organisation et de son environnement, et l'incertitude U qui caractérise son action dans l'environnement. $I = f(X, U)$. La complexité X est elle-même fonction du nombre d'éléments du

système et du carré du nombre des inter-relations entre ces différents éléments ($X = NC^2$). La relation entre la quantité d'information nécessaire, la complexité et l'incertitude de l'environnement, permet de repérer les divers types de structures et de système d'information que l'on peut mettre en œuvre dans une Organisation par rapport à ces deux variables explicatives indépendantes. Ceci conduit à la typologie suivante des Organisations :



(D'après J.-L. LE MOIGNE, *Les systèmes de décision dans les Organisations*, P.U.F., 1974, p. 146.)

L'introduction de la technologie informatique a transformé et transformera les structures de l'Organisation.

La mise en place de Systèmes Interactifs de Décision — ou du « Management Decision System » — qui est en quelque sorte le couplage informatique des moyens d'information (stock des données et des renseignements) avec les moyens de résolution de problème et de décision (stock des programmes, modèles et systèmes heuristiques), a des effets sur la structure de l'Organisation. Ces effets sont les suivants : effet de simplification de la structure (abandon de certains postes de contrôle, d'arbitrage, de coordination), effet de coopération par les possibilités communes d'accès aux mêmes informations, effet de facilitation de restructuration (une structure plus centralisée ou plus décentralisée est facilement adaptable et acceptable).

L'introduction de l'informatique n'est pas sans poser des problèmes de pouvoir, chacun s'efforçant de dominer d'une certaine manière l'ordinateur et les informations (cf. C. BALLE et J.-L. PHAUCELLE, *Le pouvoir informatique dans l'entreprise*). Après les transformations nécessaires des structures et des mentalités, l'informatique apportera d'autres changements. On peut se demander avec J.-L. LE MOIGNE ce qu'il se passera lorsque plus rien ne pourra être caché : ni les informations, ni les erreurs de chacun. Lorsque l'implicite sera explicité ... comment se transformeront alors les relations interpersonnelles ? Pour M. CROZIER, les individus ne sont pas encore capables de supporter cette « transparence » ; la capacité collective de tolérance à la clarté et à l'expression des divergences n'est pas encore assez développée (in *Les conflits sociaux en Europe*, éd. Gérard, 1971, p. 25). Nous retrouverons ce problème à propos des conflits.

- *Structure et environnement.*

Des auteurs comme BURNS et STALKER, EMERY et TRIST montrent comment l'état de la technologie et la situation du marché pour une Organisation influent sur sa structure interne. Dans un environnement stable, des structures rigides avec hiérarchie et statuts bien définis apparaissent ; dans un environnement changeant ou instable, la structure organisationnelle est changeante avec redéfinition continuelle des rôles et un système de coordination par réunions, plutôt que par commandement hiérarchique direct s'instaure, avec apparition d'un grand nombre de communications latérales. Ce dernier système est l'Organisation de type *organique*, de la typologie de BURNS et STALKER.

> Ce *type organique* se caractérise par :
>
> 1. le caractère de la contribution à la tâche commune, qui est lié à la connaissance et à l'expérience spécifique ;
>
> 2. la nature réaliste des tâches individuelles, qui est considérée comme imposée par la situation globale de l'entreprise ;
>
> 3. les ajustements et la redéfinition continuelle des tâches individuelles à travers les interactions ;
>
> 4. l'étendue de l'engagement envers l'entreprise au-delà de toute difficulté technique ;
>
> 5. la structure en réseau du contrôle de l'autorité et de la communication dérive plus d'une communauté d'intérêts présumés et moins de relations d'ordre contractuel ;
>
> 6. l'omniscience n'est plus attribuée à la direction de l'Organisation ;

LAWRENCE et LORSCH (*op. cit.*) ont perfectionné ce genre de recherche et ont proposé une théorie « contingente » des Organisations qui peut ainsi se résumer : « le degré d'incertitude des informations et des connaissances sur les événements environnants est une dimension externe qui a un impact sur les variables organisationnelles » (p. 26).

Ils considèrent l'environnement comme constitué de trois sous-systèmes ou « secteurs » : 1 — le marché ; 2 — les connaissances scientifiques utilisées par l'Organisation ; 3 — la technologie et la technique de production. Chacun de ces secteurs est caractérisé, du point de vue de l'Organisation, par un niveau de certitude.

> Quant aux variables internes de l'Organisation, pour ces auteurs, elles sont au nombre de 6 :
>
> 1. *Les caractéristiques structurelles*, c'est-à-dire l'éventail de subordination, le nombre de niveaux hiérarchiques, les méthodes de

mesure des résultats et leur fréquence d'application, les critères d'évaluation, l'importance des règles.

2. *Les relations inter-individuelles*, qui peuvent être évaluées sur un continuum allant des relations interindividuelles « centrées sur la tâche » aux relations « centrées sur les personnes ».
3. *L'orientation temporelle* située sur une échelle allant du court terme au long terme (le présent même l'avenir lointain).
4. *Le degré de différenciation interne de l'Organisation*, qui s'évalue à partir des différences (ou des similitudes) constatées (et quantifiées) entre les divers départements composant l'Organisation. Ces différences s'évaluent sur 4 dimensions : les caractéristiques de structure, les orientations interpersonnelles, les orientations temporelles (cf. ci-dessus pour ces variables) et l'orientation envers les objectifs (centrée sur les coûts, le marché, les innovations, l'outillage, etc.). Chaque variable est évaluée en 5 classes ; l'indice de différenciation totale est la moyenne des sommes des différences pour chaque variable entre tous les départements.
5. *Le degré d'intégration*, qui est une évaluation de la coordination effectuée entre les divers départements sur une échelle en 8 points.
6. *Les procédures de résolution des conflits*. Les auteurs sélectionnent trois modes de résolution de conflits : la contrainte, la fuite-éludation, la confrontation. Une série d'autres variables concernant l'état d'esprit des médiateurs par rapport aux départements à concilier, et aussi le poids que chaque département estime avoir dans la négociation conflictuelle ... complète l'évaluation des chances de la résolution des conflits.

Ce genre d'analyse nous introduit dans les détails de l'analyse systémique. Il s'agit bien ici d'analyser variables et dimensions de 2 sous-systèmes en inter-relation : le système interne de l'entreprise et le système externe. L'étude des relations (ou corrélations) entre telle ou telle forme du système externe et telle ou telle forme du système interne complète cette approche.

Les données empiriques recueillies par LAWRENCE et LORSCH concernent ces relations et ils arrivent à montrer l'existence de systèmes de compatibilité-incompatibilité entre les divers éléments qu'ils ont isolés, dès que l'on introduit l'élément d'évaluation efficacité-réussite pour les entreprises considérées.

Autrement dit, à telles caractéristiques *de l'environnement*, pour une entreprise qui réussit, correspond telles caractéristiques des éléments de son système *interne*.

Plus précisément (pour les entreprises efficaces) : plus les secteurs de l'environnement sont différenciés, plus les départements de l'entreprise sont différenciés ; plus les départements sont différenciés, plus le degré d'intégration est élevé (ce qui demande des coordinateurs énergiques et de compétence reconnue) et plus les procédures de résolution de conflit se rapprochent de la confrontation ; plus l'environnement est stable, plus les caractéristiques structurelles se rapprochent d'un type centralisé, plus les relations sont centrées sur la tâche, moins le degré de différenciation est fort ; plus incertain est l'environnement, plus les caractéristiques structurelles se rapprochent d'un type « organique », plus les relations inter-individuelles sont centrées sur les tâches également (c'est lorsque les tâches sont moyennement incertaines que les inter-relations sont centrées sur les personnes). Donc les exigences de l'environnement induisent fortement la forme du système interne, et ce sont les entreprises qui répondent le mieux à ces « indications » qui sont les plus efficaces.

La principale variable explicative d'une structure est donc, pour ces auteurs, le degré d'incertitude de son environnement. Plus l'environnement sera incertain, plus la structure devra se différencier, plus elle devra générer des mécanismes intégrateurs. Corrélativement, plus l'environnement sera stable et aisément prévisible, plus la structure pourra être relativement monolithique, les centres de décision peu nombreux, les procédures de relation rigidement formalisées.

D'où, pour mettre en place une « bonne structure » il faudra porter attention aux caractéristiques de la *relation avec l'environnement*, et tenir compte des résultats expérimentaux énoncés ci-dessus.

• *Structure et stratégie.*

Pour CHANDLER (1972), la stratégie que l'Organisation développe pour affronter son environnement conditionnera sa structure. En étudiant l'histoire du développement des grandes firmes américaines (Du Pont, General Motors, Standard Oil, Sears-Roebuck), il montre comment les décisions de politique générale de ces firmes ont introduit leur structure. Une politique de production de masse amène une organisation en départements fonctionnels et une centralisation à caractère fonctionnel, ainsi qu'une spécialisation poussée à l'intérieur des principales fonctions existantes. La politique d'expansion géographique entraîne l'établissement de services régionaux. Une politique d'intégration verticale (absorption de tout ce qui va de la matière première au produit fini) provoque la création de nouveaux types de fonctions avec une profonde spécialisation en départements fonctionnels. Une politique d'expansion fondée sur la diversification (développement de nouveaux produits) conduit à l'Organisation de type divisionnel ou multidivisionnel (c'est-à-dire à l'organisation en division « produit » par exemple chaque division « produit » englobant des départements qui eux sont fonctionnels : finance, production...).

Pour CHANDLER, le choix de nouvelles stratégies est certes imposé par des hommes nouveaux, mais il est fortement induit par les conditions du marché et de l'environnement économique, juridique et social.

• *Structure et type de décision ou de pouvoir.*

On peut aussi décrire les activités d'une Organisation en termes de décision.

Selon THOMPSON et TUDEN, il y a les décisions :

— qui sont susceptibles d'être programmées,

— qui requièrent un vote majoritaire,

— qui réalisent des compromis,

— qui s'élaborent grâce à l'inspiration et à la créativité.

A chacun de ces quatre types idéaux de décision correspondrait une structure particulière. La structure pyramidale classique correspondrait aux décisions programmables, une « structure collégiale » correspondrait au vote majoritaire (structure collégiale où chacun dispose d'un pouvoir égal, où prime la règle de la majorité, où la participation est instaurée à tous les niveaux). Une structure en « corps représentatifs » correspondrait aux deux dernières catégories de décisions.

ARGYRIS propose 5 dimensions ou éléments fondamentaux qui permettent d'analyser une Organisation (cf. ces éléments p. 65). Avec cette grille d'analyse, il constitue une typologie des Organisations en 4 types : 1 — la

structure pyramidale ; 2 — la structure participative de niveau 1 ; 3 — la structure participative « fonctionnelle » ; 4 — la structure « participative organisationnelle ». Nous ne revenons pas sur la structure pyramidale classique. La structure participative 1 est fondée sur la coexistence de la hiérarchie traditionnelle (*line*) (à qui appartient encore la décision) et de groupes de discussion verticaux et horizontaux se recouvrant partiellement (cf. l'organisation de LIKERT déjà vue p. 29). La structure participative « fonctionnelle » est fondée sur l'attribution du pouvoir *selon la contribution fonctionnelle des individus.*

> Autrement dit, il n'y a pas de structure fixe de pouvoir. « On donne le pouvoir à un individu en fonction de sa contribution potentielle à la résolution du problème. Par exemple, une société se trouve placée devant le problème de fabriquer un nouveau produit. On tient, au service de fabrication, une réunion avec des personnes appartenant à tous les échelons (ouvriers spécialisés, contremaîtres, cadres subalternes, etc.). Pendant cette réunion, il apparait au groupe que l'employé A, le contremaître B et le cadre C sont les plus capables de mettre au point le nouveau produit. On leur accorde l'autorité nécessaire pour accomplir le travail. Bien que les membres du groupe doivent travailler sous la direction de ces trois « chefs », ils peuvent à tout moment se réunir pour envisager les changements dans la direction du groupe. Le pouvoir et le contrôle sont donc accordés aux individus par les membres du groupe parce que ceux-ci pensent que les trois personnes en question peuvent mener le service de fabrication vers la réalisation de ses objectifs de façon plus efficace » (*op. cit.*, p. 199). Nous manquons de précision sur l'influence d'un tel « commandement ».

Cette structure, nous dit ARGYRIS, serait particulièrement utile dans les cas suivants : lancement d'un nouveau produit, problèmes concernant plusieurs services ou plusieurs personnes dans un service.

Le quatrième type ou structure « participative-organisationnelle » est fondé sur l'égalité des pouvoirs de tous les individus. Tous les individus ont des responsabilités égales qu'ils ne peuvent abandonner. Le pouvoir qui est accordé à un individu consiste dans le droit (exercé par exemple par le vote) d'influencer la nature des activités essentielles. Une telle structure pourrait être employée dans les cas où la décision à prendre modifie la distribution du pouvoir, du contrôle, de l'information... et dans les cas où l'on a à définir les règles qui spécifient les conditions dans lesquelles cette structure ou les autres seraient utilisées.

CONCLUSION.

Les règles de la théorie classique semblent désormais concerner un certain système de production lié à un certain type d'autorité, de pouvoir et de gestion face à un certain type d'environnement. Après les recherches que nous avons passées en revue, la conclusion qui s'impose est qu'il n'existe pas *un seul* type de structure efficace ou efficiente, mais que « la bonne structure » de l'Organisation (celle qui permet de mieux réussir) dépend d'une série de facteurs non prévus par les théories classiques, parmi lesquels outre la taille, la technologie, le système des communications, nous trouvons : la relation entre l'Organisation et son environnement, les stratégies, le type de décision et les structures de pouvoir.

2 Les méthodes d'analyse sociologique

L'ANALYSE FONCTIONNALISTE.

• *Première phase : phase descriptive préparatoire.*

Il faut : a) analyser la situation des participants dans la structure sociale, leur statut, les types d'interaction sociale, les différents rôles, les modalités différentielles de participation ; b) analyser les types d'activités et de conduites effectuées, celles qui sont reconnues, celles qui sont exclues ; il faut repérer les « activités équivalentes », reconnaître les significations (cognitives ou affectives) des activités et des conduites pour les membres du groupe ; c) expliciter les motifs (connus et avouables) de la conduite ; d) analyser les conséquences voulues et non voulues des activités et conduites ; e) analyser les aspects réguliers (effets et comportements) associés aux conduites typiques mais non conscientes, analyser ces régularités inconscientes qui fournissent des indices sur les fonctions latentes (exemple : la transmission d'un dossier qui s'accompagne de longs échanges verbaux et qui « anime » le service) ; f) repérer et analyser les pratiques qui paraissent irrationnelles, et examiner les conséquences sociologiques et psychologiques (et non techniques ou logiques) de ces pratiques (ceci donne des éléments pour l'analyse ultérieure des fonctions latentes).

Les éléments sur lesquels porte l'analyse fonctionnaliste sont standardisés, c'est-à-dire modelés sur un type, et sujet à la répétition. Exemples : rôle, structure organisationnelle, modèle culturel, valeurs ... Ce sont donc des éléments concrets ou des concepts sociologiques.

• *Deuxième phase : recherche des fonctions manifestes et latentes.*

a) repérage des mécanismes sociaux mis en œuvre. Exemples de mécanismes sociaux : pression de conformité d'un groupe, recherche d'intégration, contre-identification et identification groupale, compétition intergroupes, mécanismes de défense sociaux, sécurisation, clivage des rôles, hiérarchisation des valeurs, prescriptions cérémonielles, différenciation statutaire...

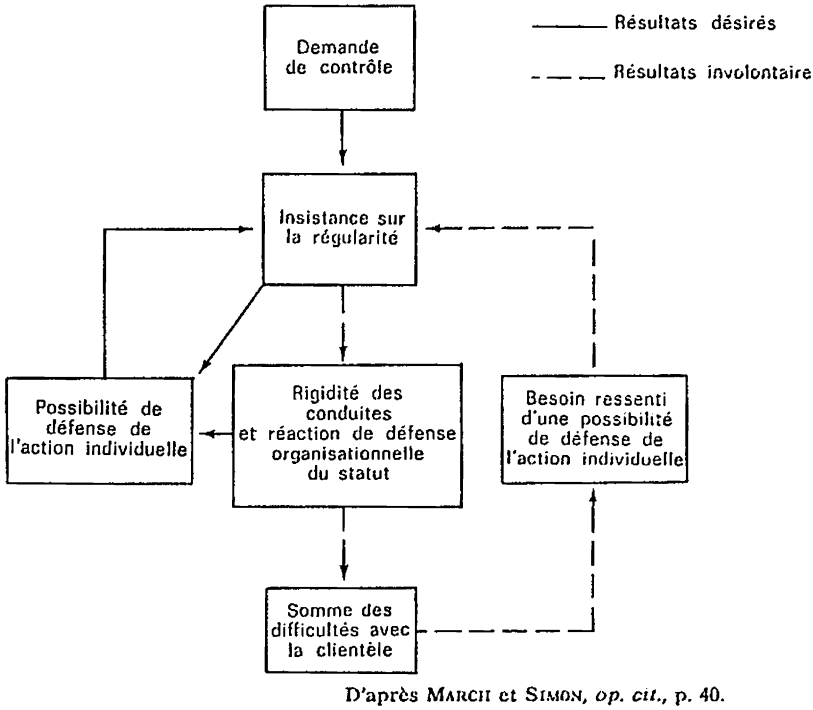
b) repérage des fonctions mises en œuvre. Les fonctions sont remplies par les mécanismes sociaux précités. Elles peuvent se repérer également, grâce aux conséquences observées. Pour les fonctions, ces conséquences contribuent à l'adaptation ou à l'ajustement du système. Pour les dysfonctions, les conséquences contribuent à gêner l'adaptation et l'ajustement du système. Les fonctions manifestes sont trouvées à partir de conséquences objectives voulues par les participants. Les fonctions latentes sont trouvées à partir des conséquences non voulues d'actions qui ont une signification non consciente pour l'individu ou le groupe, et qui prennent un sens par rapport à l'ensemble social. Exemple : consommer. Fonction manifeste : satisfaire les besoins physiologiques des individus, économiques du système ... ; fonction latente, symboliser la puissance sociale, le prestige, élever ou confirmer le statut social. Lorsque ces « fonctions latentes » sont reconnues, elles cessent d'être latentes. Exemple de fonction : fonction adaptative, de réalisation de but, intégrative, de mémoire, d'expression affective, de sécurisation, de stimulation...

• *Troisième phase : compréhension synthétique de l'unité organique à l'aide des éléments et des fonctions explicites.* On part de l'idée d'un fonctionnement organique que l'on peut saisir comme un tout, de l'idée d'un équilibre fonctionnel (qui peut être cependant menacé par des dysfonctions).

Exemple d'analyse : la bureaucratie (MERTON)* :

Les éléments en présence : le public, les bureaucrates, les supérieurs des bureaucrates. Statuts très séparés. Rôles très distincts. Le public demande..., les bureaucrates appliquent les règles..., les chefs commandent, centralisent les décisions et font appliquer les règles. Les conduites sont rigides et la règle est la routine. La structure est pyramidale... etc. Conduites observées : prépondérance des procédures écrites en ce qui concerne les informations, les décisions, les communications..., travail systématique spécialisé, conduites routinières... Fonctions des règles dans la bureaucratie : fonctions manifestes : elles expliquent et spécifient, elles légitiment les sanctions, elles empêchent les injustices et passe-droits. Fonctions latentes : elles servent d'écran et de garantie aux employés et chefs, elles permettent le contrôle à distance, elles peuvent servir de marchandage (on les applique ou on ferme les yeux), elles permettent la routine voire l'apathie, elles exercent une pression très forte à la conformité.

Conséquence des conduites observées : amoindrissement des relations individualisées (on se réfère aux règlements), intériorisation du règlement qui prend une valeur en lui-même, travail routinier, on a le sentiment de former un corps (même intériorisation des normes) on se défend contre l'extérieur. D'où le schéma :



D'après MARCH et SIMON, *op. cit.*, p. 40.

Au départ on trouve une exigence de contrôle imposée à l'Organisation par la hiérarchie dirigeante. Cette exigence prend la forme d'une insistance sur la régularité du comportement. Ceci entraîne trois conséquences : les employés intériorisent les règles, les relations

* SELNICK, GOULDNER, CROZIER ont proposé d'autres schémas d'analyse de la bureaucratie (cf. MARCH et SIMON, *op. cit.*, pp. 36-45, MOTTEZ, *La sociologie industrielle*, P.U.F., 1971.

individualisées entre-eux diminuent, toute décision, tout comportement s'inscrit dans une catégorie. Ces conséquences déterminent un accroissement de la rigidité des conduites des exécutants, ce qui augmente les possibilités de défense de l'action individuelle et accroît le nombre des difficultés avec les clients lesquels font alors pression sur l'Organisation, ce qui accroît alors le besoin de défense de l'activité individuelle des employés.

- *Les tableaux fonctionnels.*

Tableaux à double entrée qui peuvent être faits pour l'ensemble de l'Organisation et pour les différents services. En colonne à gauche, il y a les services ou les postes ; en ligne, les fonctions nécessaires à la bonne marche de l'Organisation ou du service. Dans les cases d'intersection, une croix indique le service ou le poste chargé de telle ou telle fonction ou opération.

Dans un tel tableau on peut voir qui fait quoi. On peut voir également si certaines fonctions ne sont pas remplies ou si des responsabilités opérationnelles se chevauchent. On aura ainsi des indications précieuses en vue d'une réorganisation.

L'ANALYSE DES JEUX ORGANISATIONNELS.

Nous avons déjà vu comment l'analyse fonctionnaliste débouchait sur l'explicitation de systèmes stéréotypés de conduites. Nous avons vu l'exemple du « jeu bureaucratique » d'après M. CROZIER et d'après R.K. MERTON.

D'une manière générale, les sciences sociales ont montré que les relations d'un individu vivant (que ce soit un animal, un homme, un groupe ou une Organisation) avec son environnement n'étaient pas sans arrêt des improvisations de conduites et qu'au contraire elles se stabilisaient, se structuraient en des formes stables et répétitives. Ainsi l'animal a à sa disposition un certain nombre de comportements et non une infinité (nidification, recherche, nourrissage, toilettage, soins aux jeunes, attaque...), comportements qu'il rejoue dans certaines situations typiques. E. BERNE a montré comment, entre des individus en constante interaction (membres d'une famille, d'un groupe de travail...), les échanges se programmaient petit à petit et se conformaient à « des schémas précis susceptibles d'être classifiés et constamment reproduits dans la relation, à l'insu du sujet » Tout se passe comme si les individus recherchaient certains types de relation avec leur environnement en cherchant à imposer un système de relation qui leur permet de « bien supporter » la situation ou d'être à l'aise dans leur rôle (ils jouent leur jeu fonctionnel, dit-on). L'environnement lui-même, composé d'autres hommes, a par ailleurs ses modes privilégiés de relations souhaités. De l'interaction et de l'adaptation (lorsqu'il y a adaptation) des deux systèmes, résulte un « jeu » ou ensemble de comportements et de réponses, régi par des « règles du jeu » (le plus souvent informulées) qui précisent ce qui est « permis » et ce qui ne l'est pas. Ainsi, en se servant d'une variété infinie de contenus, la trame même des interactions se conforme à un schéma habituel, on pourrait dire routinier.

L'analyse transactionnelle s'intéresse tout d'abord à l'explicitation de ces schémas d'interaction, elle s'efforce de découvrir l'organisation constante de la succession des échanges, le « scénario de base » sur lequel sont jouées diverses pièces. L'analyse transactionnelle s'intéresse également aux motivations, aux besoins profonds, responsables de ces types de comportements (voir un exemple de ce genre d'analyse dans l'exercice n° 2).

Un jeu est « un système récurrent de transactions, souvent répétitives, superficiellement plausibles, à motivation cachée » (E. BERNE).

Une telle analyse est parfaitement transposable aux systèmes sociaux que sont les Organisations.

1° Il faudra alors définir tout d'abord les *acteurs sociaux* en présence. Un acteur social sera une personne ou un groupe de personnes homogène du point de vue de la mentalité et dont les membres réagissent de la même manière à un certain nombre de problèmes. Un acteur social, c'est donc soit un groupe d'individus appartenant à l'organisation, groupe que l'on peut considérer comme *une entité*, soit un individu ayant sa personnalité, une position dans l'organisation (un statut formel ou implicite, un rôle formel ou informel...) et des relations identifiables avec les autres acteurs sociaux de l'organisation.

2° Il faudra ensuite analyser les *échanges* entre ces différents acteurs sociaux de façon à faire ressortir des modes répétitifs d'interaction *, à repérer le ou les scénarios mis en œuvre sous couvert des différents problèmes traités, des différentes communications échangées. On essaiera également de formuler les règles du jeu, règles implicites qui nous aideront à comprendre le sens profond de ces comportements.

3° Cette troisième étape est certainement la plus difficile : il faudra, à travers des enquêtes diverses, à partir de l'observation, de l'analyse de contenu des dires des acteurs et des documents produits... chercher *la signification non dite des satisfactions-insatisfactions éprouvées par les acteurs dans leur « Jeu »*. Ceci de façon à pouvoir formuler un ou deux principes généraux que l'on pourra prendre comme les *fondements motivationnels* des comportements, ceci pour chaque acteur social.

4° Synthèse : la 4e étape est la formulation synthétique de l'ensembles des analyses faites. Synthèse qui permet une certaine compréhension du mécanisme général des échanges.

■ LES ANALYSES D'ORGANIGRAMMES.

Nous renvoyons, en ce qui concerne ces méthodes, au séminaire de cette même collection : *Organigrammes et sociogrammes* qui traite en détails les différentes méthodes concrètes. Nous ne donnerons ici qu'un aperçu général.

L'organigramme * est la représentation schématique et matérialisée par un graphique, de la structure actuelle d'une Organisation. Il est le tableau des unités bien définies qui composent l'Organisation ainsi que du réseau de leurs liaisons officielles (réseau formel). Par liaisons officielles, on entend les voies par lesquelles les ordres, les instructions, notes de service, informations... « descendent » vers les exécutants et par lesquelles « montent », de la base vers le sommet, les informations sur le travail, les difficultés ou les besoins des divers échelons. L'Organigramme se complète normalement d'une « charte d'organisation générale » souvent aménagée et augmentée de notes de service fixant les attributions, les moyens, les fonctions, les responsabilités de chaque poste, les liaisons officielles (hiérarchiques ou fonctionnelles) entre ces postes, et comportant des descriptions de postes par l'intermédiaire de descriptions de fonctions.

● *Les différents organigrammes.*

1. *L'organigramme idéal* ou nécessaire : c'est celui qui devrait exister pour que tout fonctionne au mieux. C'est souvent celui que l'on pense d'abord lorsque l'on veut réorganiser en tenant compte de certains prin-

cipes. Il est rarement réalisé car les moyens, les hommes, l'environnement imposent des contraintes avec lesquelles il faut composer.

2. *L'organigramme officiel*, est celui qui est défini dans les chartes, et connu des responsables officiels. En principe affiché dans les bureaux directoriaux, il est reproduit dans divers documents d'information.

3. *L'organigramme perçu :* il n'y en a pas qu'un seul. En effet, chaque membre de l'Organisation a une représentation des liaisons officielles hiérarchiques et fonctionnelles, une perception, vue de son poste, du fonctionnement officiel de l'organisation. Représentation déformee par son poste et par sa connaissance de l'organigramme réel.

4. *L'organigramme réel :* c'est l'organisation, le fonctionnement effectif et concret de l'Organisation. Il n'y a plus de référence à ce qui devrait être, à ce qui est défini officiellement ou à ce que l'on croit ; il y a référence à la pratique quotidienne du fonctionnement. Ce fonctionnement effectif est le résultat d'une série d'ajustements : ajustements des fonctions et des postes entre eux, influence des personnalités en postes, habitudes de comportement dues à des circonstances historiques ou autres, et enfin influence des relations personnelles, des affinités entre les personnes, des compatibilités/incompatibilités entre les mentalités.

Pour l'élaboration de l'organigramme nécessaire, nous renvoyons le lecteur aux pages 26 et 33. L'étude de l'organigramme officiel se fait par l'examen des divers documents officiels (chartes, notes de service..., etc.), nous ne nous en occuperons pas ici. Ce qui nous importe, pour analyser et réorganiser une Organisation, c'est la connaissance des organigrammes perçus et de l'organigramme réel. Voyons quelques méthodes de recherche.

● *Les méthodes de recherche et d'analyse des organigrammes.*

1. L'interview des différents tenants de postes et des responsables. On effectue une série d'entretiens pour recueillir les « organigrammes perçus » et les « organigrammes réels ». Les résultats feront apparaître les chevauchements, les dysfonctionnements, les voies parallèles, les points de blocage, etc. Une telle série d'interviews doit être préparée avec les responsables des divers échelons, des syndicats et différents comités.

Voici le guide d'interviews proposé par R. MUCCHIELLI (*op. cit.*, p. 48).

Au cours d'un entretien prolongé ou d'une succession d'entretiens (s'effectuant dans une relation de confiance et de liberté d'expression, toutes garanties de secret personnel étant assurées) les questions suivantes seront posées à chaque responsable :

1. Comment fonctionne l'unité dont vous êtes chargé ? (précisez le nombre de ses membres ,leurs postes de travail, leur emplacement, leurs fonctions, etc.).
2. Quelles sont exactement vos attributions et vos responsabilités dans cette unité ?
3. De qui recevez-vous habituellement les directives opérationnelles : les instructions, les ordres, les notes de service ? (dépendance hiérarchique).
4. De qui recevez-vous habituellement les conseils techniques, les recommandations, les directives fonctionnelles ? (dépendance fonctionnelle).
5. A qui demandez-vous des autorisations, des permissions personnelles, des dérogations ?
6. Qui vient vous demander des autorisations, des permissions personnelles, des dérogations ?

7. Lesquelles pouvez-vous vous-même accorder sans en référer à la hiérarchie, et à qui pouvez-vous les accorder ?
8. Avec qui avez-vous des communications (énumérez leur genre : écrites, verbales-téléphoniques, visites, verbales sur convocation par vous, verbales vous convoquant seul ou non) ? De quelle nature sont-elles habituellement (instructions à donner ou à recevoir, annoncer-informer, prévenir, demander, alerter, etc.) ?
9. Nous allons essayer de représenter les relations réelles de votre poste de travail par un graphique dont ce poste occupera le centre, les personnes et (leurs fonctions) avec qui vous êtes en relations habituelles de travail étant figurées par des cercles autour de votre poste.

N.B. — *C'est l'interviewer qui fera le graphique sous le contrôle direct de l'interviewé et en lui faisant donner toutes les précisions nécessaires au fur et à mesure ; l'interviewer représentera les communications par des flèches d'épaisseur variable selon la quantité habituelle de communications, et de couleur variable selon le genre hiérarchique ou fonctionnel, en expliquant ce qu'il fait.*

10. Représentez à votre idée l'organisation générale de l'ensemble de la Maison avec les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles, telles qu'elles existent actuellement. (Cette fois, c'est l'interviewé qui, instruit par les conventions graphiques précédentes, dessine l'organigramme général, et se situe — tel qu'il se perçoit — dans cet ensemble).

D'autres questions (de préparation psychologique, d'évocation des difficultés personnelles rencontrées, de souhaits de modification ou de réorganisation, etc.) doivent entourer ces dix questions-clés.

2. *L'étude des postes de travail réels.* Nous renvoyons ici au séminaire « *l'étude de postes de travail* » de la même collection et à l'exercice n° 6 de ce fascicule. L'étude du fonctionnement des différents postes (entrées, travail, sorties du poste) permet, après une synthèse, de voir apparaître l'organigramme réel. La méthode des incidents critiques est aussi utilisée pour cette étude, les autres méthodes s'appliquant davantage à l'étude des communications.

3. *L'analyse des communications.*

On distingue, classiquement, les communications formelles (celles qui ont un aspect officiel, professionnel, qui sont centrées sur le travail) et les communications informelles, qui désignent plutôt les relations spontanées liées aux affinités personnelles. Lorsqu'on étudie les communications, on peut se centrer plus ou moins sur le formel (étude des documents, notes et de leur circulation) ou sur l'informel (étude des contacts personnels qui n'ont pas le travail comme objectif), ceci par la sociométrie que nous aborderons dans l'exposé suivant.

Pour étudier les communications dans l'Organisation, il faut étudier les réseaux en distinguant les informations qui y transitent. On doit tout d'abord saisir l'ensemble des réseaux et leur articulation. Nous devons donc utiliser simultanément plusieurs méthodes puis faire ensuite la synthèse des résultats obtenus. Nous proposons ici une série de méthodes parmi lesquelles, selon l'Organisation et les objectifs de l'étude, il faudra choisir 2 ou 3 méthodes.

a) *Les interviews.*

Certainement la méthode la plus riche mais aussi la plus délicate et qui nécessite une *préparation* des membres de l'Organisation. On interviewera les différents responsables de l'Organisation.

Il s'agira de préciser les points suivants :

— Sources des informations et communications ;
— Nature de ces informations et communications ;
— Moyens utilisés pour les véhiculer (technologie et langage) ;
— Procédures de transmission et temps de transmission ;
— Réseau de transit de ces informations et communications ;
— Moyens de recherche et de saisie de l'information ;
— Points d'arrivée, d'intégration, de relais ;
— L'opinion du sujet interviewé sur les points précédents.

GUIDE D'INTERVIEW.

1re partie, centrée sur le poste :

1. — Dans vos fonctions, à votre poste, vous recevez une série d'informations et de communications ... Quelles sont les différentes *sources* ou origines *directes* pour vous de ces « informations » ?

2. — Dans ces informations, quelles sont celles qui sont *importantes* pour vous ? Quel *degré de fiabilité* accordez-vous à ces différentes sources ?

3. — Précisez (si cela n'a pas déjà été fait au sujet de la question 1) *le genre des informations* et communications reçues selon les différentes sources.

4. — Quels sont les *moyens utilisés* pour ces différentes communications : écrits, genre d'écrits, photocopies, ordinateur, téléphone, journaux, circuit télévision, consultation d'archives, échanges verbaux (en face à face, en réunion, quelles réunions ? ... etc.).

5. — Quelles sont les informations que vous recevez *systématiquement ?* celles que vous devrez rechercher vous-même ? Existe-t-il des *procédures de réception* d'information (aviser de la réception, archivage, photocopie...) ? Avez-vous des *procédures de recherche* de l'information (documentaliste, dépouillement systématique de telle ou telle revue, accord avec tel ou tel autre service sur tel document, méthode d'enquête...) ?

6. — Quel *sort* subissent dans votre poste les différentes informations dont nous avons parlé (mémorisation individuelle, archivage, transmission ou diffusion, intégration dans d'autres informations, renvoi à la source...) ? Approfondir chaque *manière de traiter* les différentes informations et communications.

7. — Quelles sont les communications dont vous êtes l'initiateur ? Quelles sont les informations qui prennent leur source dans votre poste ? (reprendre les question 2-3-4 et 5 en les adaptant *à l'émission* par le sujet : remplacer sources par récepteurs, reçues par émises ... etc.). Faire préciser la fréquence, la rythmicité etc... de ces communications.

8. — Quel sort réserve-t-on aux différentes informations et communications dont vous êtes l'initiateur ?

9. — En reprenant l'ensemble de nos réflexions qui portent donc sur les émetteurs et les récepteurs de communication, sur la nature de ces communications, sur les moyens utilisés dans la communication, sur le sort réservé aux différentes communications ... voyez-vous *des transformations, des aménagements qui vous rendraient service ?* (De qui souhaiteriez-vous recevoir telles informations ? Avez-vous les informations nécessaires, sont-elles exploitables ?)

2e *partie*, centrée sur l'ensemble de l'Organisation :

10. — Quelles sont les principales sources d'information à l'extérieur et à l'intérieur de l'Organisation ?

11. — Nature de ces informations, moyens utilisés pour les transmettre, etc. ?

12. — D'une manière générale, qui reçoit quoi et qui émet ou transmet quoi et vers qui ? Donnez les réseaux de relation qui lient les différents postes selon la nature des informations et les moyens de communication.

13. — Comment sont utilisés les moyens de communication ? Sont-ils acceptés par tous ? Demandent-ils une qualification ? Les utilise-t-on mieux ?

14. — D'une manière générale, a-t-on toutes les informations nécessaires à son travail ? Dans quel cas ? Pourquoi ?

15. — Où les informations de telle et telle nature sont-elles interprétées, transformées, bloquées... ?

L'ensemble des renseignements recueillis sur l'ensemble des interviews permettra la constitution sous forme de graphes, de différents réseaux de communication que l'on examinera attentivement (on pourra utiliser entre autre, la théorie des graphes).

b) *L'analyse des circuits des documents formels.*

1. *Le pistage des documents.*

On élabore tout d'abord une liste de documents formels dont la circulation est habituelle dans l'Organisation (rapports et études spécialisés, dossiers techniques, notes de la direction, des différents services...). On enquête ensuite pour suivre leur piste à travers toute l'Organisation. On peut représenter ces circuits soit par des graphes soit par des diagrammes de circulation.

c) *Les sondages instantanés.*

Reprenons, en l'adaptant, la méthode d'échantillonnage du travail imaginée pour les études de poste, par TIPETT en 1934. Elle rappelle les méthodes statistiques de sondage et d'échantillonnage.

Le principe de la méthode est le suivant : une équipe d'enquêteurs, à des moments précis de la journée (ou de la semaine), moments déterminés par tirage au sort, fait, sur un certain nombre de postes, des observations instantanées portant sur des communications en cours à l'instant des observations. Ces sondages sont répétés dans les heures ou les jours qui suivent avec une périodicité calculée. Au bout d'un certain temps, fixé au début de l'enquête, on dispose donc d'une série de sondages instantanés que l'on va dépouiller pour reconstituer les réseaux de communication. La reconstitution effectuée sera entachée d'erreurs du fait des sondages aléatoires. De simples calculs d'erreurs donneront les fourchettes dans lesquelles doivent se situer les pourcentages réels de communication des différentes catégories observées.

Le nombre d'observations à faire pour chaque catégorie de communication en fonction du degré de précision souhaité (et ceci avec une probabilité de .05) est donné par la formule : $N = \frac{4\,(1 - p)}{P^2}$ où P est le degré de précision souhaité, N le nombre d'observations à faire et p le pourcentage global d'apparition de telle ou telle catégorie de communication. Le relevé des observations est standardisé sur une feuille qui peut être du type ci-dessous :

Service Poste				Nom du titulaire : Nom de l'observateur :		
N° de l'observation	Jour et heure de l'observation	Entrées		Sorties		(Catégorie retenue dans l'analyse)
		Communications reçues	Origine des communications	Communications envoyées	Destinataires des communications	

Une technique simplifiée consiste à analyser rapidement le contenu des corbeilles de courrier (arrivée et départ) et à interroger le tenant du poste sur les communications reçues et envoyées et les contacts pris entre les deux passages de l'intervieweur qui lui, fait la tournée des différents postes.

d) *Le pointage des communications par le tenant du poste.*

Après les précautions et les explications d'usage, on confie à chaque individu le soin de remplir une feuille de pointage de ses communications de travail. Le fait que l'on précise : communications de travail, et qu'il s'agisse de consigner par écrit certaines de ses activités élimine en grande partie les relations socio-affectives. On pourra faire remplir une feuille du genre ci-dessous :

Feuille de pointage des relations de travail				
Poste Journée du				Feuille n°
Nom et fonction de la personne contactée ou objet de la communication	Objet de la communication	Moyen de la communication ou lieu du contact	Importance du contact pour le travail à votre avis (très important)	(Partie réservée à l'analyse)

e) *Utilisation de la théorie des graphes pour l'analyse des communications.*

La Théorie des graphes avec le calcul matriciel (multiplication des matrices, recherche des noyaux, diagonalisation..., etc.), divers algorithmes, l'étude des chaînes... offrent quelques outils utiles pour la recherche des noyaux des réseaux (groupes et sous-groupes homogènes) ; pour le diagnostic des anomalies (points de blocage du réseau, coefficient de saturation du réseau, inefficacité de certaines liaisons, inexistance de liaisons indispensables...) ; pour l'étude des transformations des communications (matrice associée à deux réseaux et matrice de transformation...) et bien sûr ceci fournit des éléments pour la réorganisation.

f) *L'étude des postes de travail.*

Certaines méthodes d'étude des postes de travail permettent l'analyse des réseaux de communication puisque l'on étudie les « entrées » et les « sorties » du poste. Nous renvoyons à ce sujet au séminaire « l'étude des postes de travail » de cette même collection et à l'exercice n° 6 de ce fascicule où, à partir d'une étude de poste, on opère un diagnostic de l'Organisation au vu du réseau des communications de travail ainsi explicité.

■ L'ANALYSE SYSTÉMIQUE.

Le but d'une telle analyse est : 1) de donner une représentation systémique de l'Organisation en la définissant comme un assemblage hiérarchisé de systèmes ou sous-systèmes finalisés ; 2) de rendre possible *l'étude par simulation* des conséquences d'une décision, d'un programme d'action ou d'une politique générale ; 3) de déterminer les mesures permettant d'améliorer le fonctionnement du système.

Les étapes de l'analyse systémique :

1. — *L'entitation :* c'est-à-dire le recensement et l'identification des *éléments,* de leurs *attributs* et de leurs *inter-relations.* Ces inter-relations peuvent être : a) du type *poolé* : plusieurs éléments se reliant, sans priorité mutuelle à l'un d'entre eux, constituent le *pool ;* b) du type *séquentiel,* un élément étant en relation avec un autre, duquel il ne reçoit rien en retour (le schéma séquentiel se généralisant en schéma arborescent) ; c) du type *réciproque,* un élément recevant une relation d'un autre élément en direction duquel il agit plus ou moins corrélativement. Ces divers éléments peuvent être soit concrets, soit abstraits (être des concepts). Cette entitation mène à la *décomposition du système* en sous-systèmes, décomposition qui se fait en :

2. — Identification des *objectifs* et les *frontières* des sous-systèmes.

3. — Identification des *états du système.* La variété d'un système caractérise le nombre d'états que peut prendre ce système (elle le mesure par son logarithme). Un système homéostatique est un système qui s'autorégule pour revenir à un état antérieur et/ou stable.

4. — Identification des *variables d'entrées et de sorties* des éléments. Dans ces *input* et *output* on distingue les variables de structure, les variables de performance et les variables d'activité. On distingue, en outre, classiquement, le flux de matière, le flux d'argent, le flux d'information, le flux des équipements, le flux de personnel. Les variables de structures sont : les constantes, les invariants des flux, les nœuds d'interdépendance.

5. — Etude de l'effet arborescent et de l'effet retour. Ces deux types de relations porteuses d'information jouent un rôle important dans la théorie des systèmes ;

a) l'effet arborescent : on recherche des relations d'emboîtement, de subordination, on identifie progressivement différents niveaux de quasi-indépendance de plus en plus simples au fur et à mesure que l'on poursuit la décomposition ;

b) l'effet retour : c'est l'effet de la réponse informative ou de la réaction (*feed back* en cybernétique). A cet effet, sont liées des notions annexes comme : la vitesse de réaction, l'adaptation, la réduction d'incertitude, la mémoire, l'apprentissage...

6. — Après les recherches précédentes, on s'efforce de réaliser une modélisation sous forme d'un modèle mathématique ou cybernétique et/ou d'une représentation graphique.

> L'analyse cybernétique utilise, d'une manière plus simplifiée, le même type d'approche. Elle propose un cadre de référence que l'on peut appliquer systématiquement à tous les niveaux de l'Organisation : au niveau global, au niveau du service ou du département, au niveau du poste de travail. On représente le niveau que l'on analyse par une boîte noire qui a des inputs, des outputs, des objectifs, des informations retour ... On se pose donc la série de questions suivantes :
>
> 1. Quel est ou quels sont les objectifs (visées) ?
> 2. Quelles sont les informations sur la situation (input direct et retour) ?
> 3. Comment analyse-t-on ces informations ?
> 4. De quels moyens dispose-t-on (actions à l'intérieur de la boîte noire) ?
> 5. Quelles sont les actions et quels sont les résultats (output) ?
> 6. Comment les informations-retour sont intégrées et corrigées ?
> 7. Quels changements et actions en résultent ?

CONCLUSION. — La conception sociologique des Organisations nous offre une série de méthodes d'analyse ; analyse fonctionnelle, analyse des jeux, analyse des organigrammes, analyse des communications, analyse systémique. Elles se caractérisent par le fait qu'elles ne s'intéressent pas directement aux groupes et aux individus. Mais il est remarquable qu'elles nous permettent de saisir l'Organisation de plusieurs points de vue parfaitement complémentaires. La ou les méthodes que l'on choisira pour étudier l'Organisation dépendront des objectifs de l'étude et des moyens dont on dispose pour la faire.

Troisième Exposé

LES PHENOMENES PSYCHO-SOCIAUX DANS LES ORGANISATIONS ET LES METHODES D'ANALYSE

L'évolution générale de notre civilisation, en ce qui concerne les hommes, s'est faite vers une *individualisation* des acteurs et de leurs actions. Autrefois l'individu appartenait à un groupe social nettement déterminé, et ceci de sa naissance à sa mort. Il portait les signes extérieurs de son appartenance, il était considéré en tant que membre de ce groupe. Aujourd'hui, les liens d'appartenance se relâchent. Les intérêts individuels et les intérêts de sous-groupes entrent en conflit avec les impératifs de la structure et de son fonctionnement.

1 *Les hommes dans l'Organisation*

L'organisation est une *collectivité humaine*. Collectivité faite de groupes qui ont leur mentalité, d'individus qui ont leurs motivations et leurs relations spontanées, hors des normes et règles officielles. Nous allons donc étudier successivement : les mentalités, les motivations, et les problèmes de la relation-d'autorité, du commandement, de la communication interpersonnelle et des relations informelles.

■ LES MENTALITÉS *.

La « mentalité » d'un « acteur social » (individu ou groupe), c'est sa structure psychologique interne. G. BOUTHOUL (1971) faisant l'analyse des mentalités, démontre qu'elles sont constituées de 4 ensembles.

1. Un ensemble de valeurs * fondamentales ou normes d'évaluation (valeurs morales, religieuses, économiques, scientifiques, humaines, artistiques) qui s'organisent en un système hiérarchisé (que l'on nomme *éthos*).
2. Un ensemble de connaissances (cosmologiques, techniques et scientifiques, morales et humaines...).
3. Un ensemble de normes de comportement (la norme étant un modèle ou une règle de comportement qui sert de référence et

qui sert à évaluer le comportement). Ces normes étant plus ou moins explicites selon les cas.

4. Un ensemble de stéréotypes* sur les autres groupes.

Valeurs, connaissances, normes et stéréotypes s'amalgament en une sorte de système de croyances, à base de « vérités subjectives ». Ce système intervient alors constamment dans la perception, dans la compréhension (car il sélectionne et interprète les éléments de l'univers) et dans l'action (car il prédispose à des manières de réagir — ce sont les attitudes de base — et oriente les comportements vers certaines finalités tout en leur faisant respecter des normes).

● *Mentalités et valeurs.*

Nous nous intéressons surtout aux valeurs (ou normes d'évaluation) *mises en jeu à l'intérieur d'une organisation,* donc touchant le travail et les relations de travail. Nous ne serons donc pas exhaustifs en ce qui concerne les « valeurs » en général.

Nous verrons successivement les valeurs individuelles et les valeurs marquées par l'appartenance à des groupes fonctionnels statutaires. S'ajouteront à cela (mais nous n'en parlerons pas ici) les valeurs liées à une idéologie (religieuse, politique, syndicale, etc.).

Pour ce qui est des valeurs individuelles qu'on rencontre habituellement dans le contexte du travail nous pouvons faire le tableau suivant (à chaque valeur nous associerons la valeur opposée) :

L'effort et travail personnel comme valeur.

Ce qui compte pour l'individu c'est la bonne réalisation de son travail, le sentiment de la tâche bien faite. Ce qui guide son action serait un principe du genre : « il faut travailler et remplir son devoir ». Cette valeur est souvent associée à la compétence, à la confiance en autrui, à la solidarité, à l'efficacité, à l'inégalité.

La rationalité et les critères objectifs comme valeurs.

Les références des jugements sont les connaissances techniques, les règles formelles et les comportements rationnels dans le rôle donné.

Il faut être raisonnable ; tout ce qui n'est pas mesurable ou évaluable par rapport à quelque chose de concret est à rejeter. Cette valeur est souvent associée à la clarté, au savoir et à la compétence, à l'efficacité, à la stabilité et à la conformité.

La compétence comme valeur, c'est prendre comme référence les réalisations. Le jugement se fait par rapport à ce que l'individu sait réellement faire. La mise à l'épreuve réelle et son résultat assurent le jugement. Une telle valeur est souvent alliée à l'universalis-

Le plaisir personnel, le bon-vivre comme valeur.

Ce qui compte pour l'individu c'est de se laisser porter par le travail des autres et les pressions du système. Le « il faut en faire le moins possible » serait son principe existentiel. C'est là « l'orientation exploitatrice » qui est une des grandes attitudes repérée par E. Fromm. On pense que ce n'est pas la peine de « produire » soi-même. Valeur souvent associée à la subjectivité, au paraître, au calcul...

La subjectivité et le « savoir être » comme valeurs.

Le primat est donné à ce qui est ressenti, à l'intuition à tout ce qui concerne l'informel, les sentiments, les comportements globaux. Il faut se laisser guider par son intuition et se référer aux choses non aux règles. Cette valeur est souvent alliée au paraître, à la recherche des satisfactions psychologiques, à la connaissance d'autrui, à l'égalité.

Le paraître comme valeur, c'est considérer que ce qui a de l'importance et fonde le jugement c'est l'impression donnée. Il faut donc donner bonne impression. D'où l'importance des signes extérieurs, valeur à la base de ce qu'Eric Fromm (1967) appelle l'orien-

me, à la neutralité affective (rationalité), à l'efficacité. En ce qui concerne le jugement porté sur lui-même, le groupe ou l'individu s'estime par rapport à ses réalisations, à ses compétences.

L'action comme valeur. Contraire à tout attentisme ou à toute passivité, l'action comme valeur, c'est être persuadé « qu'il faut faire quelque chose ». Valeur d'intervention souvent alliée à l'autorité, au travail et à l'effort, à l'efficacité unie à la compétence.

La stabilité ou la sécurité comme valeurs. C'est croire qu'il est nécessaire qu'il y ait des choses sûres, fondamentales, auxquelles on devra toujours se référer (principes ou autres valeurs). A la limite, (car comme toujours *chaque valeur est plus ou moins intense*), le principe orienteur du comportement pourrait être : « il faut que tout soit fondé sur des bases solides ».

L'inégalité comme valeur, c'est croire aux différences entre les individus, entre les compétences. Ces différences sont pensées comme nécessaires et fondamentales ; elles sont donc valorisées et défendues.

La confiance en autrui comme valeur c'est la certitude que l'on peut fonder des relations fructueuses sur cette confiance, que la confiance est une des conditions du travail. Le « il faut avoir des amis » est un principe qui pousse à la recherche de relations chaleureuses et d'aide.

L'autorité comme valeur, c'est croire qu'il faut qu'il y ait une autorité acceptée et que soi-même on doit exercer une autorité dans un certain sens pour que les choses se fassent. C'est accepter d'une certaine manière les contraintes collectives.

tation mercantile : l'individu se considère comme une marchandise, une monnaie, un bien qu'il doit vendre. Le succès est lié à la façon dont on sait « se vendre ».

L'observation comme valeur. Retrait, moindre engagement et prudence dans les interventions. C'est considérer qu'il vaut mieux comprendre que se lancer dans l'action. C'est aussi le « il faut éviter les histoires », les difficultés, plier et s'adapter pour ne pas avoir à s'engager. Se rattache à la 1re des cinq grandes attitudes de FROMM : l'orientation « réceptive » qui consiste à attendre que les choses se déclenchent extérieurement à soi.

La nouveauté et le risque comme valeurs. Ce qui est valorisé c'est le changement pour lui-même, c'est l'aventure et le risque permanent, la nouveauté. On recherche donc des transformations. Le « il faut du changement » ou le « on verra bien ce qui se passera » guident les conduites.

L'égalité comme valeur fondamentale, c'est la volonté de considérer tout le monde sur le même pied (en ce qui concerne les « aptitudes », les compétences, les personnalités, les statuts..., etc.). C'est donc une négation des inégalités et différences.

Le calcul personnel comme valeur, c'est d'abord la certitude que l'on ne peut finalement que compter sur soi, qu'il faut apprendre à affronter tout seul les difficultés. Peut amener la méfiance qui finalement fait croire que rien n'est désintéressé, qu'il y a toujours des raisons inavouables à l'action des autres.

La liberté individuelle comme valeur, c'est refuser l'autorité comme contraignante, c'est valoriser le respect des volontés individuelles : « il ne faut contraindre personne » serait le principe régulateur du jugement.

Une mentalité est composée de plusieurs de ces valeurs qui ont d'ailleurs chacune plus ou moins d'intensité. Ces valeurs sont hiérarchisées entre elles, et en relation. Elles forment *un système.* A l'intérieur de ce système, il peut se trouver des valeurs difficilement compatibles. La dissonance ainsi introduite dans le système de valeurs sera source de tensions et de conflits internes, manifestés par des conduites ambivalentes, incertaines, contradictoires ou dépressives.

Pour M. FUSTIER (dans le séminaire de cette même collection « *le conflit dans l'entreprise* ») la participation à un groupe statutaire (les

employés, les cadres, la Direction par exemple) ou à un groupe professionnel (ceux du service Production, ceux du Service Commercial par exemple) façonne aussi certaines valeurs. On peut ainsi distinguer les « systèmes de croyances » suivants, qui déterminent des « mentalités » :

Les groupes statutaires « hauts ».	Les groupes statutaires « bas ».
Systèmes de valeurs	
Adhésion au système, à l'ordre établi. La croissance, la production... sont favorables au bien-être de tous.	Refus du système pour différentes raisons. Produire, travailler, c'est être exploité au profit exclusif de certains.
Confiance dans les lois de l'économie.	Refus de la facilité économique et des prévisions « scientifiques ».
La Société récompense le mérite et le travail.	Le système sélectionne ceux qui lui sont favorables.
L'Organisation fait de son mieux, et en règle générale c'est bien.	L'Organisation est mauvaise (mal organisée, injuste...) ; c'est mal.
Il faut être rationnel et rechercher des démonstrations raisonnables.	Ce sont les sentiments qui sont les plus importants. Il faut réaliser son être psychologique.
Complexe de supériorité intellectuelle.	Complexe d'infériorité intellectuelle s'exprimant diversement (agressivité, fuite...).
L'école, la formation intellectuelle sont efficaces et importantes. D'où la valeur des diplômes.	On apprend ailleurs qu'à l'Ecole (sur le tas par exemple). D'où la valeur de l'expérience.
Valeur des idées générales, force des arguments verbaux.	Force de l'action directe, valeur des arguments concrets.
Valeur de la hiérarchie.	Valeur des affinités inter-personnelles.
Valeur de l'explication rationnelle.	Valeur de la compréhension affective (on ne peut jamais s'expliquer intellectuellement).
Individualisme (issu de la formation scolaire).	Solidarité de fait (née dans l'atelier).

Autre exemple.

Système de valeurs du Producteur.	*Système de valeurs du Vendeur.*
Stabilité, sédentarité.	Changement - voyage.
Importance des investissements de production.	Priorité aux actions commerciales.
Valeur de l'Usine (c'est elle qui a raison).	Valeur du client (c'est lui qui a raison).
Valeur d'un bel outillage de production.	Valeur de l'objet, qui doit plaire..
Valeur du rendement.	Valeur du remplissage du carnet de commande.
Nécessité de réaliser des économies à la production (donc grandes séries, modèle unique, amortissement de l'outillage...).	Nécessité de réaliser un important chiffre de vente (donc nombreux modèles, nouveautés constantes...).
La Valeur-Travail.	La Valeur-Besoin.
Certitude de son importance primordiale (c'est nous qui faisons marcher la machine).	Certitude de son importance primordiale (c'est grâce à nous que la machine peut tourner).

On voit bien que, face à certaines informations ou à certains problèmes, ces mentalités vont provoquer des attitudes, des réactions bien différentes. En effet, chaque individu ou chaque groupe, tentera d'imposer sa « vision » du problème et ses solutions. Ses tentatives seront perçues par les autres comme autant d'atteintes à leur personnalité propre ou à leur groupe. D'où la mise en alerte des mécanismes de défense, et l'échange tourne à l'épreuve de force. Une des solutions possibles réside dans la recherche d'autres valeurs, dépassant les valeurs particulières de chaque groupe, valeurs qui peuvent alors servir de point commun de référence pour l'action commune.

- *Mentalité et connaissances.*

L'ensemble des connaissances, celles qui sont transmises par la culture et par la scolarisation, interviennent également dans la mentalité.

Il est banal de constater que ceux qui n'ont eu qu'une scolarité primaire n'ont pas les mêmes attitudes face à certains problèmes du travail que ceux qui ont eu une formation supérieure. Parmi ceux qui ont bénéficié d'une formation supérieure, ceux qui ont fait des écoles d'ingénieurs n'ont pas les mêmes conceptions sur certains problèmes que ceux qui ont fait des écoles de cadres commerciaux ; que des études de droit ou de sociologie ne donnent pas les mêmes « attitudes d'esprit » face aux problèmes, etc.

- *Mentalité, normes comportementales et attitudes.*

La norme comportementale, c'est, dans un groupe, une attitude commune (*consensus*) face à une certaine situation. *Consensus* souvent inconscient, façonné par une longue série d'interactions entre les individus. Les collectivités exercent une pression sur les membres nouveaux, pression qui tend à leur faire intégrer la norme comportementale. Dans un conseil de chefs de service par exemple, où la norme comportementale, lorsqu'on s'adresse à un collègue, est de ne jamais faire de critiques directes, de ne jamais mettre en cause les personnes, mais de tout présenter d'une manière indirecte en mettant en cause la technologie, les structures, les clients... (ce que tout le monde décode en mettant en cause les personnes, d'ailleurs), si le nouveau chef de service, non « socialisé » à ce groupe, présente une critique directe il choquera ses collègues qui ne prendront pas en compte ses paroles. Pour être pris en considération, il faut que les comportements se conforment à certaines manières. L'acceptation partagée de ce genre de règles de comportement scelle la cohésion du groupe ou de la collectivité. Si le consensus n'existe pas, les germes latents de conflits sont présents, qui s'expliciteront sous des formes diverses plus tard.

Nous avons déjà vu (cf. p. 19) comment R. SAINSAULIEU, considérant des groupes socio-professionnels (les travailleurs de force, le travail « de métier », les métiers techniques de pointe, les cadres), avait défini différents modèles comportementaux. Pour cet auteur, valeurs et normes comportementales (qui constituent pour lui des « modèles culturels ») sont façonnés par l'environnement technico-professionnel (cf. l'exercice n° 4).

Comme SAINSAULIEU, LAWRENCE et LORSCH insistent sur l'action du milieu de travail dans le façonnement des attitudes. En fait, il y a interaction continue entre la mentalité et l'environnement de travail, ce qui explique, à la longue, la mentalité spécifique de telle ou telle collectivité de travail par rapport à une classe sociale ou un groupe plus large dont elle fait pourtant partie.

● *Mentalité et stéréotypes.*

Chaque groupe a des préjugés sur les *autres* groupes. Les ouvriers de production sur les ouvriers d'entretien, le service juridique sur la comptabilité, les services fiscaux du siège sur ceux de la succursale de province..., etc. Chaque individu des autres groupes est jugé automatiquement par rapport à ces stéréotypes et l'on se comporte avec lui d'une certaine façon désindividualisée.

● *Action des mentalités et attitudes induites.*

Les mentalités orientent l'action des groupes et individus, et leur servent à interpréter les situations. Connaître une mentalité sert donc à prévoir les réactions de tel ou tel groupe à telle mesure, à telle situation, à tel conflit, à tel type de frustration ou de gratification.

Non seulement les différences de mentalités sont sources de difficultés, d'incompréhension et de conflits, mais encore il faut savoir que chaque mentalité induit chez les autres un certain nombre d'attitudes dites « réactionnelles ». Mc GREGOR a démontré comment l'attitude autocratique des dirigeants, induisait le plus souvent une attitude de passivité et de fuite des responsabilités chez les subordonnés, lorsque le climat n'est pas à l'affrontement (1).

● *L'esprit « maison »* est, au niveau de l'Organisation, le noyau des valeurs et normes comportementales *partagées par tous les membres.* Car l'Organisation par elle-même, sécrète sa subculture et ses valeurs de référence.

Comme toute collectivité, comme tout groupe, elle exerce en outre une pression d'intégration sur les membres. Il est remarquable que la plus ou moins grande rapidité de la « carrière » à l'intérieur de l'Organisation est liée (entre autres) à la plus ou moins rapide assimilation de ces « valeurs organisationnelles » (cf. LEVY-LEBOYER, *op. cit.*, 1973).

● « *L'homme de l'Organisation.* » C'est sous ce titre que parut aux U.S.A. en 1956, l'ouvrage aujourd'hui célèbre de W.H. WHYTE Junior (*op. cit.*).

L'auteur y décrit une mentalité et une conduite entièrement déterminées par les valeurs de l'Organisation, par l'obéissance aveugle aux règles ou aux stéréotypes transmis, par la perte complète de l'autonomie et finalement de tout sens de la responsabilité personnelle.

Par exemple, dans telle Entreprise de vente, les vendeurs sont « éduqués » jusqu'à ce que leur combativité et leur agressivité au service des buts de l'Organisation aient provoqué la disparition de toute pitié, de tout respect humain, de toute authenticité des rapports.

Certes WHYTE finit par attaquer la société occidentale (et américaine en particulier) qui fabrique puis récompense des « agents sociaux » entièrement conditionnés. Ceux-ci ne peuvent plus « penser par eux-mêmes ». Ce sont (nous sommes) des « hommes de l'Organisation ».

Il est dommage que WHYTE ne fasse pas référence à un autre aspect du même monstrueux conditionnement lorsque celui-ci est façonné par un parti, par une idéologie, par un Etat totalitaire « mettant au moule » les citoyens dès la Maternelle. Georges ORWELL dans son ouvrage *1984*

(1) Cf. in séminaire *Psychologie de la relation d'autorité*, exercice n° 1, les types d'autorité et les attitudes réactionnelles induites.

décrit l'Organisation politique tératologique où ne peuvent respirer que « les hommes de l'Organisation », ... où tout écart ou sentiments individualisés sont traqués comme des trahisons, et broyés par l'Organisation.

■ LES MOTIVATIONS.

Qu'est-ce qui *motive*, les êtres humains, c'est-à-dire les pousse à intervenir, à travailler, à lutter, etc. ? Les *motivations* sont les déterminants non-rationnels du comportement.

Depuis tout temps s'affrontent au moins deux conceptions à ce sujet : une conception que nous appellerons « objectiviste », mettant l'accent sur les pressions du milieu,... et une conception « subjectiviste » valorisant les « forces internes » ou intérieures des êtres.

1. *La conception objectiviste des motivations.*

Les causes des comportements humains seraient extérieures à l'Homme. Il est déterminé à agir d'une certaine façon par les influences qu'il subit. Dans cette optique, motiver c'est agir *de l'extérieur* pour pousser l'individu vers la tâche à faire. Ses actions seront des réactions.

Nous avons distingué ailleurs (*op. cit.*, 1974) trois sortes de motivations induites par le milieu : 1) les motivations-nécessités ; 2) les motivations-aspirations ; 3) les motivations artificielles.

Voyons rapidement ces différentes motivations

1.1. *Les motivations-nécessités.*

L'ensemble des conditions environnementales de vie imposent des voies obligées aux comportements de l'individu.

> *Au niveau biologique :* l'individu, soumis aux contraintes de son environnement biologique, doit survivre et, pour cela, s'adapter. Du fait de la consistance particulière des deux éléments en inter-relation (l'organisme comme le milieu sont structurés), les interactions prennent certaines formes particulières et constantes. Selon J. NUTTIN (1971) dans ces interactions structurées, on retrouve les besoins classiques (faim, soif, sexualité...) et les motivations communes (développement, sécurité...).
>
> *Au niveau de l'Organisation :* le travail de l'individu se fait dans une technologie, dans une structuration des relations..., dans un système socio-économique dont il est prisonnier. Ses besoins, ses réactions, ses aspirations sont déterminés par ce contexte. La lutte syndicale en serait un exemple.
>
> *Au niveau culturel :* Au niveau d'une culture, des pressions déterminent les comportements des individus. On pourrait évoquer ici les valeurs de conformité. Pour changer, citons P.H. CHOMBARD DE LAUWE (1971), pour qui, être informé est, dans notre société occidentale, un besoin-obligation. C'est l'organisation même de notre société qui fait naître ces besoins-obligations que sont le besoin de logement décent, le besoin de considération, de communication...

1.2. *Les motivations-aspirations.* Une motivation-aspiration est une tension vers un objectif (souvent inconscient) ; or, tension et objectif sont induits par les phénomènes collectifs inconscients comme les normes sociales, les mentalités groupales, les stéroétypes sociaux, les modèles communs, les objectifs valorisés par les mentalités... etc. Pour P.H. CHOMBARD DE LAUWE, « la genèse des aspirations s'opère en relation avec un système

économique et une culture sociale... Elle est liée à des images, à des représentations de l'homme, à des structures sociales... fonction de modèles nouveaux. Les aspirations se modifient en fonction de l'urbanisation, de l'industrialisation et de l'informatisation ». A chaque *état sociologique* d'un groupe, d'une collectivité, correspondent des motivations-aspirations qui évoluent en même temps qu'un ensemble de facteurs environnementaux.

1.3 *Les motivations artificielles.* On appelle « motivations artificielles » des stimulations instituées par le milieu extérieur ; on dit aussi *incentifs.* Parmi les incentifs, on distingne les stimulants négatifs (interdiction, sanction, menace), et les stimulants positifs (prime, avantages en nature...) qui atténuent la frustration ou la signification négative de la tâche, et s'offrent comme *buts de remplacement* (l'argent peut servir d'élément compensatoire ou de substitut). Les informations sur la qualité du travail, la compétition, la présence d'autrui, ont aussi des effets motivants. Les éloges et félicitations (publics et privés) sont également des « incentifs ».

2. *La conception subjectiviste des motivations.*

L'accent est mis ici sur les facteurs internes et spécialement sur les « besoins », sources des *initiatives* individuelles autant que des *réactions* à ce qui contrarie ou satisfait.

Depuis l'Antiquité, philosophes et psychologues en ont dressé des listes de « moteurs » du comportement humain. Pour nous en tenir aux plus récentes, rappelons que pour FREUD, il y a deux instincts fondamentaux, l'instinct de vie et l'instinct de mort (2e topique, 1920), qui s'investissent différemment, se métamorphosent sous l'action de différents mécanismes psychiques (sublimation, refoulement, déplacement-substitution, compensation, projection, etc.). Pour PIERON (1940) il y a 17 besoins... Pour MURRAY (1940), il y en a 25 ! Nous avons vu que MASLOW regroupe les besoins en cinq niveaux : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins sociaux, les besoins d'autonomie et d'indépendance, les besoins de réalisation de soi. MC CLELLAND ne voit que deux catégories : *le besoin d'accomplissement ou de réussite* et le *besoin d'affiliation* qui est la recherche de relations affectives avec autrui.

Ces efforts divers de catégorisation des besoins laissent entier le fait que les besoins et motivations des gens sont très divers.

Le type idéal d'Organisation qui pourrait satisfaire *tous* les besoins de ses travailleurs ne semble pas exister (ce qui ne veut pas dire que l'on ne puisse tenter des opérations localisées ; il faudrait alors, à l'aide de techniques de recherche des mentalités et des motivations, les étudier et les définir avant d'entreprendre de les satisfaire).

3. *Motivations et significations.*

Qu'elles soient dues à des pressions extérieures ou à des besoins venant de l'individu, les motivations se traduisent finalement par des significations données aux choses. La punition est fuie lorsqu'elle a une signification négative, la participation à un groupe est recherchée lorsqu'elle a une signification positive, etc. Le sens apparaît comme la clef du comportement. Comprendre *ce que cela va signifier* pour tel groupe ou tel individu, c'est pouvoir prévoir son comportement, de même que c'est pouvoir orienter le comportement si on peut « injecter » telle ou telle signification.

Les développements de l'éthologie, de la psychologie de l'enfant et de la psychologie clinique, permettent d'affirmer désormais qu'il y a *plusieurs*

niveaux de signification de la nature humaine dans le monde. Du fait que nous sommes organismes biologique, il y a un niveau de significations biologiques (la sensation d'étouffer, la faim, la douleur...). Du fait que nous sommes des êtres affectifs, il y a un niveau d'existence plein de significations affectives (les choses, les êtres ou les situations vers lesquels on est attiré ou que l'on fuit), fixées par notre passé. Du fait que nous sommes capables d'apprendre et de connaître, il y a un niveau de significations cognitives (les choses prennent un sens par rapport à ce que nous *savons* d'elles : exemple : un boomerang, une calculatrice de poche, un serpent naja). Du fait que nous participons à un environnement social et culturel, il y a un niveau de significations sociales et culturelles (le feu rouge au carrefour, le sourire de la personne qui accueille, le large bureau du P.D.G...).

Nous pouvons donc, pour faciliter l'analyse, considérer quatre niveaux de signification : le niveau biologique, le niveau affectif, le niveau cognitif, le niveau social et culturel. Ces différents niveaux de signification se retrouvent, bien entendu, en même temps dans toute situation. Un groupe, un individu, immergé dans tous ces « contextes » à la fois, « perçoit » une situation en fonction de significations plus ou moins prégnantes que tel ou tel niveau, plus sollicité que les autres à tel moment, impose à la situation. A chaque instant, tous ces niveaux, par rapport auxquels les significations se façonnent, sont présent ; ils peuvent interférer au point qu'il est difficile de rapporter un comportement à un seul de ces niveaux. Le groupe ou l'individu lui-même, selon son degré de conscience ou de contrôle, se place d'une façon privilégiée à tel ou tel niveau. Il faut ici remarquer que dans une Organisation « l'esprit maison » ou sa mentalité globale, privilégie tel ou tel de ses niveaux. Nous connaissons tous des Organisations où le niveau affectif prédomine et d'autres au contraire où les niveaux cognitif ou social prédominent.

Dans l'Organisation, chaque groupe, chaque individu a son passé et ses principes, son système de connaissances, sa culture ou sa subculture, ses propres normes, valeurs, idéologies et modèles de référence. Les comportements ne seront pas déterminés complètement par la structure formelle de l'Organisation. Les groupes et les hommes, créateurs de significations, auront des comportements qui échapperont aux pressions organisationnelles et à la logique des rôles sociaux.

■ LES INTER-RELATIONS HUMAINES.

Il est évident que l'Organisation est un éventail de communications de toutes sortes. A. MOLES soutient même que l'Organisation pourrait être étudiée exclusivement à l'aide de la « science des communications ».

En fait, toute communication peut s'analyser selon deux modalités différentes et porte en elle deux ordres de renseignement : *a*) des renseignements d'ordre *informationnel*, donnés surtout par *le contenu de la communication* ; *b*) des renseignements d'ordre *relationnel*, donnés surtout par *la forme de la communication* (renseignements sur la nature et la qualité de la relation entre l'émetteur et le récepteur).

1. LA COMMUNICATION RELATIONNELLE.

Le but d'une *communication informationnelle* est de transmettre des informations nécessaires à la réalisation de la tâche, à la bonne marche de

l'ensemble. Elle est orientée par le souci d'efficacité. Le but d'une *communication relationnelle* (lorsque ce but est conscient, ce qui est rare) est de transmettre un renseignement sur la relation liant l'émetteur au récepteur ou sur ce qui est éprouvé lors de cette communication. La communication relationnelle est donc centrée sur l'efficience (la satisfaction et le maintien du système interne).

Toute communication est à la fois et à des degrés divers, informationnelle et relationnelle. Elle transmet des renseignements aux deux niveaux. *Il n'y a jamais de non-communication relationnelle.* A ce niveau, en effet, on ne peut pas ne pas communiquer (le fait de ne pas communiquer est en lui-même une « communication » qui, par rapport à la situation, signifie quelque chose). Cette remarque simple et capitale, mise en évidence par des auteurs comme WATZLAWICK, fait référence à des « moyens » autres que ceux du niveau verbo-intellectuel, et vise l'expressivité du *paralangage.* Le paralangage, c'est la posture, les attitudes corporelles, le ton, les regards, la « manière »... qui accompagnent la parole. Non seulement ce paralangage ne peut pas ne pas exister, mais il est, de plus, difficilement contrôlable et largement inconscient chez le locuteur. *Son sens est au niveau relationnel.* Sa signification serait d'ailleurs, pour certains auteurs, perçue intuitivement, à un niveau infraconscientiel.

Dans les communications écrites, le style, la manière d'utiliser le cadre formel à sa disposition, et les termes... sont du *paralangage.*

En groupe, les gestes, les postures (parler rapidement - lentement, ne rien dire, remuer, rire, ou regarder ailleurs...) prennent un sens relationnel dans la situation. Mieux, ils peuvent avoir une signification symbolique qui révèle les sentiments dans les groupes et réunions, ou le vécu collectif.

Il est impossible d'évoquer finalement la quantité énorme de détails qui « signifient » quelque chose du point de vue psychologique dans une Organisation. Une collectivité humaine sécrète sans arrêt des expressions significatives. Lorsque l'on est membre de l'Organisation elles sont tellement habituelles qu'on ne les voit pas. Lorsque l'on est extérieur, c'est leur sens que l'on ne saisit pas car l'on n'est pas assez pénétré de leur contexte.

On peut dire avec F.H. SCHEIN (*op. cit.*) que pour qu'une Organisation forme un tout cohérent qui ait des chances d'atteindre l'efficacité et l'efficience, il faut que les obstacles à la communication (informationnelle et relationnelle) soient réduits au minimum.

● *Les obstacles psychologiques à la communication relationnelle dans les Organisations.*

L'Organisation elle-même engendre des obstacles. Elle privilégie la communication technique ou mécanique. D'autre part, comme on l'a vu, l'Organisation exige une formalisation des rôles, et nécessairement aussi des communications (communications de rôle à rôle et non plus de personne à personne). D'autres obstacles encore viennent des individus et des groupes de mentalité différente composant l'Organisation. Nous retrouvons ici tous les facteurs d'échec de la communication déjà étudiés dans le séminaire sur la communication de cette collection (p. 9-15). Nous mettrons ici plus spécifiquement l'accent sur les obstacles à la communication relationnelle et sur les phénomènes psychologiques que provoquent ces obstacles.

Il ne faut pas sous-estimer ce genre d'obstacle. C'est ainsi, par exemple qu'un frein réel à l'expression directe des sentiments et à la communication relationnelle est la prégnance, dans l'Organisation, des valeurs « objecti-

vistes ». De telles valeurs tendent à faire rejeter tout ce qui n'est pas objectif-rationnel. Les sentiments « n'existent pas » ; on ne veut pas les prendre en compte. Les discussions en conseils, comités... etc., sont des « théâtres de rôles et de rationalisation », ou chacun joue son rôle statutaire sans s'engager plus avant. Sans que ces valeurs « objectives » soient d'ailleurs réellement reconnues, les modes d'organisation du travail les appliquent. Ceci mène à l'accumulation des incompréhensions et des tensions qui se « défoulent » ensuite par différents processus : crises, fuites et désimplication, pour s'investir ailleurs, intenses échanges dans les réseaux informels de communication, conflits entre différents groupes de l'Organisation (cf. sur ces effets l'exposé 4, pages 83 à 84), ou encore blocage de toute communication.

• *Les procédés d'amélioration des communications relationnelles dans l'Organisation.*

C'est là tout le problème du « climat » d'une Entreprise et cela correspond au souci des dirigeants, de substituer des relations de confiance et de franchise à des pseudo-relations de méfiance, de suspicion et de procès d'intention entre partenaires sociaux.

On a pensé à beaucoup de moyens :

— Instituer un système d'évaluation et de récompense des groupes fondé sur la contribution de chacun à l'objectif commun,...

— Organiser des instances de consultation, de concertation, de coordination, d'échanges de vues pour augmenter les contacts et la fréquence des communications inter-groupes,...

— Organiser des échanges de personnel, rotation, stages, etc., entre les différents groupes ou services,...

— Eviter les situations de compétition où il peut y avoir un vainqueur et un perdant, et stimuler la coopération,...

— Former à la communication par des méthodes de sensibilisation aux phénomènes relationnels de la communication, à la dynamique des groupes, au développement organisationnel (cf. exercice n° 5), méthodes qui ont pour but en immergeant les individus dans des groupes où se produisent nécessairement des phénomènes affectifs, de leur faire prendre conscience de leur propre façon d'être dans la communication face aux autres, de leur faire découvrir les phénomènes typiques de la communication relationnelle et de leur donner des éléments pour appréhender les significations psychologiques latentes de certaines conduites. Ceux qui font ce genre d'expérience nous dit SCHEIN (op. cit, p. 81) « découvrent souvent qu'il se passe la même chose dans les groupes et les comités de leur Organisation, mais que personne ne s'en rend compte et ne peut, par conséquent y remédier... ».

Ces méthodes sont apparues à une époque comme une panacée universelle. On connaît mieux aujourd'hui les limites et les dangers de certaines d'entre elles.

2. LA RELATION D'AUTORITÉ.

Du séminaire consacré à la relation d'autorité (fascicule *Psychologie de la relation d'autorité*), il ressort d'une part que l'autorité est « une propriété de la structure » de tout groupe organisé (c'est-à-dire qu'une *fonction autorité* surgit nécessairement, avant que l'on sache si elle va être personnalisée ou exercée en commun selon une règle constitutive),... et d'autre part que les « variables » de l'autorité sont : la situation, la composition du groupe, la tâche, le degré d'influence de certaines personnalités.

Comment se distribue et s'exerce l'autorité dans une Organisation donnée ? Voilà une question que ne peut éviter le psychosociologue « sur le terrain ».

Avant d'étudier qui détient « les pouvoirs » de décision et comment s'exercent ces pouvoirs, il convient d'analyser l'autorité pour ainsi dire *opérationnelle*, celle qui a pour fonction de coordonner les rôles dans l'objectif de la « production » (puisque toute organisation a des objectifs, nous prendrons « production » au sens large, pour désigner toute réalisation), d'organiser les informations et leur circulation, d'administrer l'ensemble (matériels et personnels). Dans cette intention, les méthodes que nous verrons ci-dessous chercheront la définition des responsabilités, les « surfaces » de leur exercice (avec leurs limites) et les modalités personnelles de l'autorité ainsi que les réactions induites.

Quant aux *pouvoirs* dans l'Organisation, leur revue s'impose, dans la mesure où une Organisation moderne est une *polyarchie*, c'est-à-dire un ensemble de pouvoirs qui n'ont rien de convergent, au contraire. Les pouvoirs du Comité d'Entreprise, les pouvoirs des Syndicats, les pouvoirs du législateur et de ses représentants (l'Inspecteur du travail par exemple, ou le fisc), le pouvoir des divers groupes d'intérêts et ceux, variables, des divers Services, ... tout cela compose un nœud de puissances dont il faut évaluer les forces et les positions selon les moments, les situations, les contextes économiques ou historiques.

3. Les relations informelles.

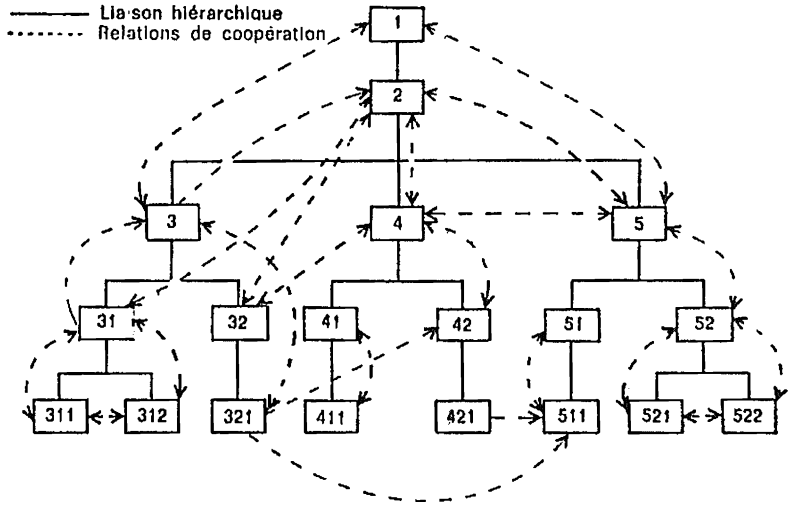
A. — *Les relations informelles* sont les communications privilégiées qui se forment entre les individus au niveau socio-affectif. Les phénomènes socio-affectifs sont tous les phénomènes de l'ordre de la sympathie-antipathie, de la confiance-méfiance, de l'attraction-rejet, qui prennent naissance entre des individus ou les groupes, au cours de leurs « communications informelles », c'est-à-dire spontanées, sans référence aux statuts sociaux, aux rôles ou aux fonctions officielles. Il se constitue dans toute Organisation, des « groupes informels », où se retrouvent des individus qui se connaissent et s'apprécient en dehors des rôles professionnels et des règles formelles. Le groupe informel n'est pas prévu par l'Organisation. L'Organisation est un enchevêtrement de groupes informels qui peuvent ausi bien être verticaux (par rapport à la structure hiérarchique formelle) qu'horizontaux ou encore mixtes. Les membres des réseaux informels forment des groupes primaires (où chacun peut être en contact direct avec chacun). Le réseau informel (qui est celui par lequel, entre autres communications, circulent les rumeurs) est accessible par l'analyse sociométrique (qui aboutit au sociogramme) dont nous aurons à reparler.

N.B. — Le réseau informel *ne doit pas être confondu avec le* réseau des relations personnelles (*un tel service, laquelle connaît bien un tel qui a ses entrées chez un tel) ce qui donne une filière lorsque l'on veut atteindre tel personnage en court-circuitant les voies formelles*).

B. — *Les relations de coopération.* A côté des relations formelles (relations hiérarchiques ou fonctionnelles, et d'autorité..) et des relations informelles dont nous venons de parler, certains auteurs définissent des « relations de coopération », qui sont en fait un mixage de relations informelles et de relations de travail. Ces relations sont très importantes pour le fonctionnement de l'Organisation. Dale, par exemple, en demandant à chacun des cadres d'une Entreprise les deux membres avec lesquels il a les contacts les plus fréquents à l'occasion de son travail, fait apparaître une

sorte de structure de communication qui ne se superpose ni à la structure formelle ni à la structure informelle.

Comme le montre la figure ci-dessous, ces relations coïncident parfois avec des relations hiérarchiques et d'autres fois elle sautent un échelon. Pour DALE, il s'agit là d'un compromis nécessaire entre les besoins du travail et les personnalités de chacun.



2 *Les méthodes d'analyse des phénomènes psycho-sociaux*

■ LA RECHERCHE DES MENTALITÉS.

A. — LES ENQUÊTES ET QUESTIONNAIRES.

Il s'agit d'abord de définir les différents acteurs sociaux en présence (cf. page 43).

On mène ensuite pour chaque acteur social, une série d'interviews centrées sur les thèmes que nous avons explicité pages 52 et 53 (croyances et attitudes face au travail, aux relations interpersonnelles et professionnelles, à l'autorité... etc.).

N.B. — La serie d'interviews peut se restreindre à 10 à 20 % des individus faisant partie du groupe social considéré.

L'analyse de contenu de ces interviews permet de dégager de grandes « options » sur les thèmes aborcés. Il suffit alors de rédiger autant de

questionnaires qu'il y a d'acteurs sociaux, pour passer à une enquête extensive qui permettra de valider et d'expliciter les tendances recueillies dans les interviews préliminaires.

1. *Enquête sur les mentalités professionnelles* (LEVY-LEBOYER, *op. cit.*, 1973) (professions libérales, commerçants, ouvriers).

La pré-enquête par interviews laisse pressentir des orientations différentes sur l'engagement dans le travail, la présentation extérieure, la sociabilité et les capacités intellectuelles. Dans l'enquête, une question demande : « Parmi les qualités ci-dessus quelles sont celles qui vous paraissent aider le plus à réussir professionnellement ? ».

Sur 1.700 réponses, on obtient les résutats partiels suivants :

QUALITÉS	PROFESSIONS LIBÉRALES	COMMERÇANTS ET CADRES	OUVRIERS
Etre tout entier consacré à son travail	6,6 %	11,6 %	22 %
Avoir une bonne présentation	12 %	2 %	20 %
Etre sociable	31,4 %	31,4 %	6 %
Etre intelligent	67,1 %	43 %	43 %
Etre honnête	42,1 %	26 %	78 %

Une autre technique, pour connaître les valeurs de référence, consiste à demander avec quel ou quel proverbe d'une série de proverbes, on est d'accord ou pas du tout d'accord. Exemple :

PROVERBE OU MAXIME	PROFESSIONS					
	PAYSANS		COMMERÇANTS		ENSEIGNANTS	
	Exact	Faux	Exact	Faux	Exact	Faux
« Un travail opiniâtre vient à bout de tout. »	75 %	25 %	54 %	46 %	39 %	61 %

2. *Enquête sur les « modèles culturels »* des différents groupes de travailleurs d'une entreprise d'électricité (R. SAINSAULIEU, *Les relations de Travail à l'usine*, éd. d'org., 1972).

RÉPONSES POSITIVES / QUESTIONS	OUVRIERS DE TRAVAIL DE MÉTIER	TECHNICIENS	CADRES
L'important est de chercher à créer une bonne ambiance collective	31	25	72
En cas de difficultés dans le travail il faut :			
— avoir recours au chef	18	—	15
— avoir recours aux collègues	37	57	66
— se débrouiller seul	45	—	—

B. — L'ANALYSE DE CONTENU DES COMMUNICATIONS.

Nous trouverons des communications intéressantes pour notre objectif dans le journal d'entreprise (les écrits de différents représentants des groupes), dans les tracts, dans les réclamations (par lettres, par tracts ou dans la boîte à réclamations s'il y en a une), dans les livres blancs et rapports, dans les comptes rendus des réunions de discussion, dans les affiches des panneaux d'affichage (certains vont même jusqu'à prendre comme corpus d'étude les divers graffiti muraux)...

On utilisera alors les méthodes d'analyse sémantiques et structurales orientées vers une sorte de « lecture idéologique » (L. GOLDMANN) des textes. Il s'agit bien en effet de trouver l'idéologie qui sous tend l'expression. La lecture se fait à un certain niveau du texte (niveau du « code de référence » de R. BARTHES par exemple).

C. — LA RECHERCHE DES ATTITUDES.

Nous avons affaire, là aussi, à un ensemble de techniques bien rodées et complexes que nous ne pouvons réellement aborder ici. Nous nous contenterons de renvoyer à des ouvrages spécialisés et nous n'évoquerons cette méthode qu'à partir de l'usage qu'en fait R. LIKERT dans son analyse du « Système d'Interaction et d'Influence » des organisations (S.I.I.).

LIKERT considère l'Organisation comme un système complexe ou les éléments structuraux et sociaux s'enchevêtrent. Dans ce système, il détermine des éléments primitifs (variables causales) et des éléments secondaires (variables intermédiaires). On peut ramener ces éléments primitifs à 5. Chaque élément se décompose en sous-éléments, lesquels se divisent en indices. Ces indices sont alors « mesurables » sur des « échelles ».

Eléments de l'analyse S.I.I. de LIKERT.

1. *La structure de l'organisation et les méthodes de commandement.*
   Sous-éléments :
   — La structure coopérative ou hiérarchique pyramidale ;
   — Le commandement coopératif ou formel ;
   — Le commandement autocratique ou consultatif ;
   — Le contrôle en groupe ou bureaucratique ;
   — Les processus de décisions hiérarchiques ou consultatifs ;
   — Le type de sanctions utilisées ;
   — La nature (confiante-méfiante) des contacts supérieurs-subordonnés ;
   — La conception de l'homme (Taylorienne-participationniste) ;
   — Transparence ou non des informations sur l'Organisation.
2. *Le comportement des dirigeants.*
   — Mesure dans laquelle ils exercent une plus ou moins grande influence ;
   — Confiance ou méfiance vis-à-vis des subordonnés ;
   — Contacts avec eux faciles ou difficiles ;
   — Intérêt ou non pour les problèmes de leurs subordonnés ;
   — Attitude coopérative (échelle en 10 dimensions).
3. *Les processus de communication.*
   — Nature et qualité de la communication professionnelle ;
   — Nature et qualité de la communication inter-personnelle ;

— Sens de circulation des diverses informations ;
— Nature, nombre, qualité des communications latérales ;
— Qualité de la transmission des informations ;
— Intérêt pour la communication, les informations ;
— Attitudes réciproques des locuteurs.

4. *Système d'influence.*
   — Importance et nature de l'interaction ;
   — Importance du travail en équipe ;
   — Influence des subordonnés sur les objectifs, les méthodes et l'activité de leur département (puis sur l'Organisation toute entière) ;
   — Influence réelle des supérieurs sur les objectifs (influence directe ou indirecte) ;
   — Existence ou non d'une structure efficace permettant l'influence d'une partie de l'Organisation sur les autres parties.

5. *L'état du système interne.*
   — Existence d'une organisation informelle favorable ou hostile aux objectifs organisationnels ;
   — Qualité de l'intégration des membres ;
   — Qualité de l'acceptation des personnes et des objectifs ;
   — Attitudes inter-personnelles ;
   — Attitudes personnelles face aux données utiles à l'Organisation ;
   — Satisfaction retirée par les membres ;
   — Degré de responsabilité ressenti ;
   — Conflit (ou non) des motivations ;
   — Movitations sous-jacentes au travail.

Exemples d'échelles mesurant certains indices des éléments du système S.I.I.

Elément 1 : Commandement et structure.

— Sous-élément : nature des contacts professionnels supérieurs-subordonnés.

Nième indice retenu : Dans quelle mesure les supérieurs ont-ils un comportement tel que les subordonnés se sentent libres de discuter les problèmes importants concernant leur travail avec leur supérieur direct ?

Les subordonnés ne se sentent pas libres du tout.	Ne se sentent pas très libres.	Se sentent assez libres.	Se sentent absolument libres.

— Sous-élément : méthode de décision.

Nième indice retenu : la prise de décision se fait-elle d'homme à homme ou en groupe ? Encourage-t-elle ou non le travail en équipe ?

D'homme à homme uniquement.	Presque uniquement d'homme à homme.	D'homme à homme et en groupe à la fois.	Principalement en groupe.

— Sous-élément : méthode de contrôle.

Nième indice retenu : degré de centralisation de la fonction de contrôle.

Extrêmement centralisé au sommet.	Relativement très centralisé ; contrôle parfois délégué aux échelons moyens et inférieurs.	Le contrôle est modérément confié aux échelons inférieurs.	Le contrôle se fait à tous les échelons.

LIKERT fait donc remplir à chaque membre de l'Organisation un tel questionnaire (il y a 43 indices). Bien entendu les échelles ne sont pas uniquement présentées sous la forme ci-dessus qui risquerait d'induire les réponses (dans la même partie de l'échelle). Nous retrouverons les résultats obtenus par LIKERT, page 77.

D. — LA RECHERCHE DES STÉRÉOTYPES.

Une technique classique est fondée sur des questionnaires présentant des choix d'adjectifs qualifiant au mieux tel ou tel acteur social. La sommation statistique des choix fait apparaître le profil du stéréotype. Exemple : Les ouvriers d'entretien vus par les ouvriers de production : « sûrs d'eux-mêmes 70 %, autoritaires 75 %, prêts à aider 22 %, compétents 48 %, individualistes 65 % ». Les ouvriers de productions vus par les ouvriers d'entretien : « Peu soigneux 95 %, râleurs 80 %, travailleurs 35 %, ayant conscience de la classe ouvrière 50 %, individualistes 15 %. »

On sait combien ce genre de connaissance va être nécessaire dans *l'analyse actionniste*, car pareils jugements sur les acteurs sociaux font partie de la définition de la situation.

■ L'ANALYSE DES COMMUNICATIONS RELATIONNELLES.

A. — L'ANALYSE DE LA STRUCTURE DES ÉCHANGES

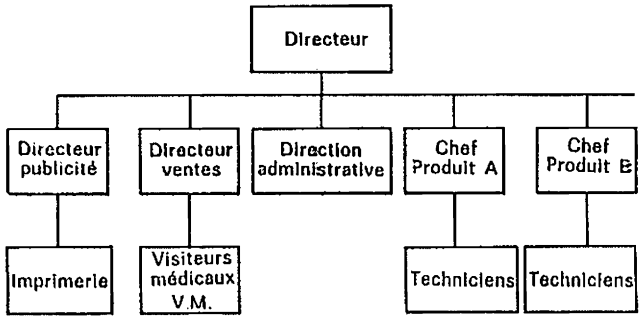
entre les différents rôles organisationnels et entre les différents acteurs sociaux. Nous avons explicité page 42 en parlant de la genèse des jeux organisationnels, comment, d'une manière générale, quel que soit le contexte, les échanges entre les humains (*a fortiori* si ceux-ci ont des rôles organisationnels) s'organisent en des formes stables et répététives. L'analyse de la structure des échanges consiste à faire apparaître ces formes constantes.

Exemple :

Soit la société de distribution des produits pharmaceutiques ayant la structure suivante (figure).

En examinant une série d'échanges de lettres entre Direction des ventes et V.M., V.M. et directeur de publicité, Directeur de publicité ou des ventes et Direction ;... entre chefs de produits et V.M., enfin entre V.M. et Direction,... on s'aperçoit que quel que soit le fond de la communication (vente d'un produit nouveau, organisation d'une session de formation, application d'une nouvelle grille de salaires...), les formes de l'enchaînement des échanges sont identiques : le directeur des ventes et les chefs produits aux V.M. : « Etant donné les considérations suivantes (suit une longue liste de raisons rationnelles, économiques et autres)... il vous est ordonné de faire ça et ça » ; les V.M. répondent par lettres et coups de téléphone nombreux au Directeur de la Publicité : « Ce n'est pas possible pour ça et ça... on

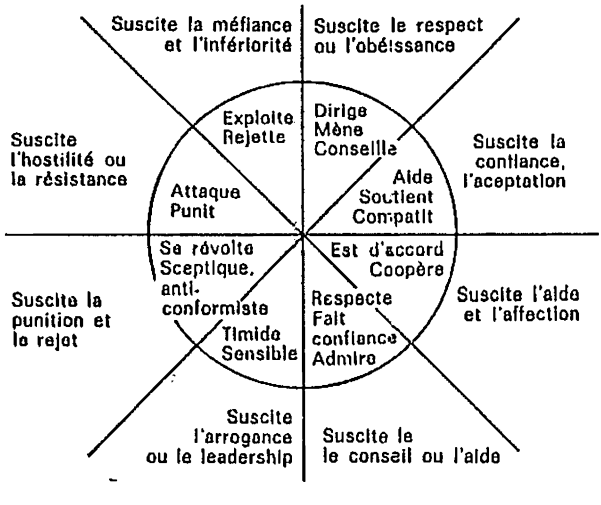
en a marre ; si vous continuez comme cela, tout va craquer ». Le Directeur de publicité aux V.M. : « Je vous comprends, mais on est bien obligé ; cependant, attendez un peu, je vais essayer d'adoucir cela ». Suit une phase pendant laquelle le Directeur de publicité négocie des compensations avec le directeur des ventes et les chefs produits : argument : « si vous ne lâchez pas du lest, ça va casser, tout le monde se plaint » ; V.M. au directeur des ventes ou aux chefs produit : « Nous ne pouvons pas ou alors donnez-nous ça ou ça » ; Directeur publicité au directeur : « regardez, ça va mal il faudrait lâcher ça et ça ». Directeur aux V.M. « Faites ce qu'on vous dit sinon gare ! D'autre part vous aurez tel avantage. »



B. — L'ANALYSE DES RÔLES ET ATTITUDES DANS LES COMMUNICATIONS.

L'exemple précédent nous montre les attitudes constantes des partenaires les uns avec les autres : la direction des ventes et les chefs « produits » : attitude rationalisatrice-autoritaire ; ... les V.M. : attitude de « récrimination-négociation » ; ... le Directeur de la publicité : paternaliste avec les V.M., « éminence grise » avec le Directeur, Mr « bons offices » avec ses collègues (au total un peu manipulateur).

Analyse des attitudes relationnelles : de nombreuses études de psychosociologie nous permettent de disposer de plusieurs catégories d'analyse.



Citons pour exemple la classificiation de LEARY qui distingue deux dimensions fondamentales des relations : le pouvoir (dominance-soumission) et l'affiliation (hostilité-affection). Ces attitudes fondamentales se combinent et donnent les 8 catégories d'attitudes relationnelles ci-dessus.

Chacune de ces attitudes a tendance à induire en général (car cela dépend en partie de la mentalité de l'interlocuteur) un certain type d'attitude réactionnelle.

On connait aussi la fameuse classification de BALES en 12 catégories regroupables en 2 grandes : attitudes centrées sur la tâches (positives, négatives) ; attitudes centrées sur le groupe (positives, négatives).

C. — L'ANALYSE PARA-INFORMATIONNELLE.

A côté des informations (contenu proprement dit), la présentation, le style, etc... peuvent faire l'objet d'une analyse révélant la nature de la relation unissant les interlocuteurs. Exemple : dans la société de distribution de produits pharmaceutiques considérée plus haut, le directeur des ventes demande aux V.M. par une lettre circulaire administrative « les appréciations et réflexions sur le dernier séminaire de formation ».

En 15 jours, 22 V.M. sur 23 ont répondu. Un début d'analyse montre que : 7 réponses sont adressées au directeur, 5 au chef de publicité, 6 au siège sans autre précision, 2 au « service des visiteurs médicaux », 2 au Directeur administratif.

A première vue (en faisant un diagnostic aveugle) cela nous révèle : que le groupe des V.M. est partagé quant à la connaissance de son chef réel, le chef du service des ventes est en tout cas, lui, rejeté comme chef (il n'est jamais nommé), une faible majorité en appelle directement à l'autorité du directeur, et le chef de publicité jouit d'un certain prestige. On peut déjà subodorer des problèmes de relation hiérarchique et d'autorité.

Rédaction de la réponse

	DACTYLOGRAPHIÉE	MANUSCRITE
Papier libre	—	2 D.A., 1 Serv. V.M.
Papier en-tête personnel .	—	1 C.P., 1 Serv. V.M.
Papier en-tête Société ..	1 D.	1 D, 2 C.P., 5 S
Formulaire réponse V.M.	3 D.	2 D, 2 C.P., 1 S

Le tableau ci-dessus nous montre quelles sont les formes écrites utilisées pour les différents destinataires. Il parle de lui-même. On voit que l'on n'a pas la même relation avec le directeur administratif (papier libre manuscrit) qu'avec le directeur (en tête et formulaire) ; relation plus formelle donc avec ce dernier. On voit la position formelle forte qu'occupe le chef de publicité (concurrente du directeur), il est donc perçu comme puissant statutairement et plus proche cependant (toutes les réponses lui arrivant sont manuscrites dont une sur papier à en-tête personnel, alors que 4 réponses sont dactylographiées pour le directeur et aucune sur papier personnel).

L'analyse thématique du contenu des réponses est également très révélatrice : 40 % des thèmes évoqués concernent les conditions matérielles du séminaire de formation (hôtel, repas, service hôtelier, cadre... etc.) ; 20 % des thèmes concerne l'ambiance et le climat relationnel, etc.

La mentalité du groupe se révèle donc en partie : voici un groupe préoccupé des apparences, sensibilisé à la manière dont on s'adresse à lui et qui attache de l'importance au climat de la relation interpersonnelle...

Nous voyons comment, sur ce simple exemple, que nous n'avons pas exploité à fond, l'analyse à différents niveaux, des communications, nous révèle les attitudes et problèmes du groupe ainsi que des éléments sur sa mentalité. On se rend compte de la richesse des informations psychologiques qu'ont à leur portée les dirigeants et les cadres. Malheureusement il faut savoir lire ces informations, or cela, personne ne leur a jamais appris dans les Ecoles ; on reste en effet toujours persuadé que seule est nécessaire à la « bonne marche de l'Organisation », la maîtrise de la seule information technique !

■ LA SOCIOMÉTRIE.

Il n'est pas question d'utiliser, dans les Organisations, le test sociométrique de MORENO tel quel. Ce genre d'enquête se heurterait à de puissants mécanismes de défense individuels et groupaux : les individus et groupes ayant peur que l'on connaisse ces relations, les syndicats craignant la manipulation... etc. Il est pourtant extrêmement utile, soit pour la composition d'une équipe opérationnelle, soit pour la réorganisation des groupes de travail et pour la suppression des tensions internes, soit encore pour l'affectation de nouveaux chefs, d'utiliser les résultats sociométriques obtenus par des méthodes spécialement adaptées aux Organisations. Nous évoquerons rapidement quelques-unes de ces méthodes en renvoyant le lecteur, pour plus de précision, au séminaire de cette même collection, intitulé *Organigrammes et sociogrammes.*

A. — L'ENTRETIEN SOCIOMÉTRIQUE INDIVIDUEL.

Au cours d'un entretien, qui n'a pas explicitement pour but de recueillir des informations sur les relations socio-affectives, et où l'on parlera donc de quantité d'autres problèmes, l'enquêteur pose (au moment opportun, en utilisant le vocabulaire de son interlocuteur) les questions sociométriques-clés qui se rapporteront à trois critères :

1) Un critère d'estime personnelle en ce qui concerne le travail, critère qui vise l'appréciation de la valeur professionnelle des autres. Par exemple : Dans votre groupe, quels sont (dans l'ordre 1er, 2e, 3e) ceux qui vous paraissent les plus compétents dans le travail ?

2) Un critère d'estime personnelle en ce qui concerne la défense des intérêts professionnels du groupe de travail face aux autres groupes et aux groupes de pression.

3) Un critère d'affinités personnelles proprement dites. Par exemple : Dans votre groupe, quels sont (dans l'ordre 1er, 2e, 3e), ceux qui vous sont les plus sympathiques ? Ce critère vise l'appréciation de la relation socio-affective (popularité du plus souvent « choisi »).

B. — LES MÉTHODES D'OBSERVATION.

En observant sur le lieu de travail et pendant les pauses (cafétéria, restaurant d'entreprise...) les contacts qui ont lieu entre les individus, on peut également parvenir à une représentation de la structure des relations informelles. Il faut cependant savoir, que sur les lieux de travail interviennent des facteurs parasitant l'estime-sympathie. En effet les contacts sont aussi induits : 1° par les relations formelles agissantes (exemple : le contremaître qui contrôle le travail), 2° par les relations fonctionelles de travail (un tel pour faire telle tâche doit obtenir tel renseignement de tel autre...), 3° par les relations de voisinage (il est plus facile de s'adresser à son voisin). Il existe cependant des moments privilégiés pour l'obser-

vation des relations sociométriques : ce sont les moments où sous le choc d'un événement affectivement important (accident grave d'un collègue, attaque de l'Organisation par des membres extérieurs...), les structures formelles sont oubliées et où les regroupements spontanés, pour parler de « l'affaire », laissent paraître les relations informelles. Cela nécessite une observation-participation (cf. fascicule *L'observation psychologique*).

Dans les méthodes d'observation on peut utiliser aussi l'analyse du cheminement des rumeurs, la rumeur est en effet un phénomène typique qui emprunte, pour circuler, le réseau des communications informelles (cf. pour cette méthode R. MUCCHIELLI, *Organigrammes et sociogrammes*, E.S.F., 1973, p. 90-91).

C. — LA SOCIOMÉTRIE ORGANISATIONNELLE.

On ne considère plus les individus mais les ensembles fonctionnels de l'Organisation : départements, services, équipes diverses. Ces unités, en tant que telles ont des relations informelles avec les autres. Nous avons vu que dans chaque unité de l'Organisation tend à se former une mentalité commune. En conséquence les autres unités seront perçues d'une certaine manière et l'on aura plus ou moins d'affinité avec certaines. (Ceux du « terrain » s'opposent à ceux des « bureaux », ceux des « services techniques » à ceux des « services financiers »... etc.). On peut dire empiriquement avec R. MUCCHIELLI (*op. cit.* 1973, p. 92) que « les relations organigrammiques de coopération, dans une Organisation, sont remplacées (où tout du moins pratiquement perturbées) par des relations informelles fondées sur des images des autres groupes. Des alliances se forment, des clans tracent leurs frontières et leurs stratégies ». C'est ce réseau que l'on va chercher à préciser en vue de l'établissement du sociogramme organisationnel. Voyons deux méthodes classiques.

1. *Les interviews des chefs d'unités.*

Il faut d'abord amener le responsable à considérer son unité comme une entité (avec sa mentalité et ses réactions propres), le placer en observateur qui connaît bien cela (donc le désimpliquer) et parler avec lui des conflits d'intérêt qu'en général son service peut avoir avec d'autres services, des unités dont les façons de travailler et de réagir sont en accord ou désaccord avec celles de son service, lui demander quelles sont les unités qui se solidarisent le plus souvent avec la sienne. On lui demandera également par quelles unités son service est « bien vu » et « mal vu », etc. Ces informations permettront de constituer le sociogramme inter-unités.

2. *L'analyse des comptes rendus des conseils et réunions*, etc. où divers représentants de chaque service se trouvent appelés à participer (à condition que cela soit de vrais comptes rendus, c'est-à-dire non édulcorés par l'autorité supérieure. Sinon il faudra essayer d'observer directement avec toutes les difficultés que cela présente). A la lecture de ces comptes rendus, même le profane à la longue aperçoit bien les alliances, les rejets, les incompréhensions et tensions, entre les différents services représentés dans ces réunions. Bien sûr les personnalités des hommes en présence entrent en jeu, mais la sommation des observations sur plusieurs réunions permet d'éliminer ce « bruit ».

On utilisera, par exemple, pour « lire » ces comptes rendus une catégorisation simplifiée du genre BALES :

Catégorie 1 : Montre de la compréhension à l'égard de ce qui est dit.

Catégorie 2 : Montre de l'incompréhension.

Catégorie 3 : Manifeste une estime, un accord ou demande un soutien, un appui.

Catégorie 4 : Manifeste un désaccord, un rejet, un antagonisme, une hostilité.

Catégorie 5 : Affirme, s'affirme, donne son opinion, répond.

Catégorie 6 : Ne s'affirme pas, hésite, ne donne pas son avis.

On a même beaucoup plus que les réseaux socio-organisationnels. On a, en considérant l'ensemble des interventions des différents services, sans tenir compte des interlocuteurs auxquels ces interventions s'adressent, le rôle effectivement joué par tel service, face à tel problème, et, souvent on peut généraliser au rôle joué habituellement par tel service dans l'Organisation. Un observateur habitué à l'Organisation pourra même appréhender des éléments du jeu organisationnel (lorsqu'il y en a un) qui trouve naturellement son expression dans un tel champ clos.

CONCLUSION.

Nous avons analysé les deux niveaux essentiels de l'Organisation — le niveau sociologique, le niveau psychologique — mais dans la réalité, ils ne sont pas séparés ; ils s'enchevêtrent et interagissent l'un sur l'autre.

Cette intrication rend précaire les conclusions de toute analyse qui ne prendrait en considération qu'un aspect des problèmes ou des tensions, ou qui, par suite d'un *a priori* théorique, méconnaîtrait les multiples dimensions de cette réalité complexe qu'est une Organisation.

La multiplicité des données apparaîtra encore mieux dans l'étude de la pathologie des Organisations, objet de notre dernier exposé.

Quatrième Exposé

SOCIO-PATHOLOGIE DES ORGANISATIONS

Nous nous cantonnerons très explicitement ici aux « maladies » des Organisations qui relèvent de facteurs psychosociologiques au sens strict. Restent donc en dehors de notre étude (parce qu'en dehors de notre compétence) toutes les causes de faillites, de dépérissement ou de décomposition, d'anémie ou d'asphyxie des Organismes sociaux en général et des Entreprises en particulier : les interventions de l'Etat, les dispositions législatives, les décrets de réforme, les stratégies syndicales, les conjonctures économiques globales ou particulières, les événements historiques et tant d'autres causes, y compris la mauvaise gestion économique et financière qui est, évidemment une cause première de « maladie » et de mort des Entreprises privées.

Notre champ d'analyse n'est pourtant pas si restreint qu'on pourrait le croire après les limites qui viennent d'être marquées. Nous étudierons successivement, après des généralités historiques, les carences organisationnelles, la bureaucratisation, les diverses formes de la non-intégration ou de la désintégration.

1 *Les a priori théoriques sur la socio-pathologie des organisations*

Chacune des théories que nous avons passées en revue dans notre premier exposé nous propose une définition de la pathologie des Organisations.

Ceci est intéressant à connaître parce que tout « conseiller en Organisation » (organisateur-conseil) appelé au chevet d'une Entreprise en état de mal ou de crise, s'orientera vers tel aspect privilégié de l'ensemble organisationnel selon sa théorie générale de référence et mettra péremptoirement le doigt sur ce qui correspond à ses *a priori* théoriques.

• *Pour la théorie classique des organisations,* la pathologie se voit a ses effets : perte d'efficacité (les objectifs ne sont plus atteints), prolifération de processus adaptatifs (surtout informels) pour pallier les déficiences, insatisfactions des travailleurs (non efficience du système). Les causes en sont le non-respect des principes fondamentaux de l'organisation classique (unité de commandement, principe hiérarchique..., etc.). On

recherchera donc où et comment ces principes ne sont pas observés dans l'Organisation.

• *Pour les théories relativistes des Organisations,* il ne faut pas parler d'organisation normale ou pathologique. Le normal est en effet relatif. On doit parler d'Organisation « modale », c'est-à-dire du type d'Organisation le plus répandu à une certaine époque, dans un certain contexte, face à certaines tâches. Cette conception relativiste mène à la définition de plusieurs « normalités ». Exemples : le type « mécaniste » (cf. p. 32) serait l'Organisation normale des entreprises de production (plutôt du XIXe siècle) visant le rendement, utilisant une technologie de production continue, face à un environnement stable. Le type « organique » (cf. p. 36) serait l'Organisation normale des entreprises du XXe siècle visant une production individualisée avec des moyens individualisés, face à un environnement changeant.

Cette conception renvoie à l'étude des différents ensembles socio-économiques dans lesquels peuvent s'insérer les différents types d'organisation (dans une société). Après explicitation des facteurs socio-économiques intervenant sur les organisations, des résultats statistiques désigneraient pour chaque ensemble socio-économique, le type modal d'organisation. Les critères efficacité, efficience... etc., n'interviendraient alors qu'indirectement (par l'intermédiaire des valeurs des ensembles socio-économiques considérés) dans la définition du « normal ».

• *Pour les différentes conceptions « humanistes » des Organisations* (mouvement des Relations Humaines, mouvement participationniste, l'Homme aux motivations complexes...), il y a pathologie de l'Organisation lorsque les « besoins fondamentaux » de l'Homme ne peuvent trouver de voie d'expression. Cette frustration entraînerait des phénomènes informels d'opposition, et surtout une tension psychologique chez les membres de l'Organisation. L'Organisation pathologique, c'est celle qui rend ses membres insatisfaits psychologiquement, et tendus.

Pour les tenants des « Relations Humaines », la « mauvaise » organisation est celle qui ne satisfait pas les besoins sociaux. Elle devient pathologique lorsque les tensions créées et les phénomènes informels de compensation, paralysent son fonctionnement, la détournent de ses objectifs.

Pour les participationnistes, la mauvaise organisation est celle qui ne permet pas aux hommes de se réaliser...

Dans ces théories, l'accent est mis sur la non-efficience du système organisationnel.

• *Pour l'analyse fonctionnelle,* la bonne marche de l'Organisation est fondée sur l'harmonieuse synergie de chaque « fonction » dans l'ensemble. Il y a pour chaque fonction, un optimum d'activité, et un minimum en-deçà duquel l'insuffisance de la contribution perturbe l'ensemble. Chaque fonction a d'autre part des « maladies » propres (ou *dysfonctions*) qui perturbent le système global. La pathologie est donc d'abord l'étude des sous-fonctionnements et des dysfonctionnements des différentes fonctions, puis l'observation des perturbations entraînées.

• *Pour le structuro-fonctionnalisme,* les Organisations deviennent inefficaces lorsque l'on accorde trop d'attention aux fonctions *de stabilité et d'intégration.* Ces fonctions freinent alors les rôles normaux de la fonction *d'adaptation* et de *réalisation des buts.* Les deux premières fonctions régulant surtout des phénomènes internes à l'Organisation, les cas pathologiques sont les cas ou l'Organisation est prisonnière de problèmes internes, et « oublie » son environnement et ses objectifs.

• *Pour l'analyse des « jeux » organisationnels,* la mise à jour d'un jeu et surtout des satisfactions secondaires qu'il apporte et des motivations profondes auxquelles il répond, peut révéler la pathologie de l'Organisation. Il y a pathologie lorsque les « jeux » sont des cercles-vicieux stériles éloignant l'Organisation de ses objectifs explicites. (Un jeu, qui est par nature stéréotypé, n'est donc pas toujours pathologique). Il y a pathologie lorsque les satisfactions secondaires et surtout les motivations cachées, sont en opposition avec les valeurs affichées de l'Organisation.

• *Pour l'analyse stratégique,* une Organisation devient pathologique ou bien lorsqu'il n'y a plus de lutte possible pour le pouvoir ou bien lorsque la lutte pour le pouvoir est l'unique préoccupation de tous.

Dans le premier cas, il n'y a plus de possibilités de négocier les différents pouvoirs, d'ajuster les différentes zones d'incertitude, les individus et les groupes ne peuvent plus créer leur stratégie de lutte, tout est bloqué du point de vue de cet espèce de jeu qui permet aux acteurs sociaux de poursuivre leurs objectifs tout en respectant les contraintes et règles générales.

Dans le deuxième cas, la lutte pour le pouvoir devient l'unique objectif des acteurs sociaux. Zones d'incertitude et règles du jeu sont évanescentes, la seule règle et motivation étant d'être plus fort que l'autre. L'Organisation devient un champ clos de luttes perpétuellement recommencées. C'est ce que l'on trouve lorsque les objectifs globaux de l'Organisation sont flous et les résultats incontrôlables, et lorsque les acteurs sociaux sont protégés statutairement sans être en position monopolistique sur un domaine.

• *Pour les différentes approches systémiques,* la notion de pathologie renvoie aux notions d'équilibre et d'auto-régulation d'un système.

Nous savons qu'un système est un ensemble d'éléments en interaction, cet ensemble ayant des propriétés d'équilibre et de régulation. Il y aura pathologie du système dans plusieurs cas, tous cependant plus ou moins liés à la perte des propriétés d'auto-régulation du système. Deux cas sont typiques :

1. Le système socio-psychologique *ouvert* qu'est l'Organisation devient un système *fermé.* Les adaptations à l'environnement disparaissent ou se font mal. L'Organisation fonctionne de plus en plus sur elle-même et pour elle-même (cf. un exemple dans l'exercice n° 2 « le jeu Universitaire »).

   L'Organisation finit par ne plus remplir la fonction qu'attend d'elle l'ensemble social dans lequel elle est insérée. Le pathologique se définit alors par rapport à ce rôle à jouer, c'est-à-dire par rapport à l'efficacité et non par rapport à l'efficience car les membres de l'Organisation inefficace peuvent être très satisfaits de leur Organisation.

2. Un des éléments du système change progressivement ou brutalement (prend de l'importance, tend à disparaître, ou subit une transformation interne) et les autres éléments du système n'évoluent pas (exemple : la mentalité des employés change, le système des relations hiérarchiques reste le même). Certains éléments du système peuvent même devenir *incompatibles* avec d'autres. Les tensions augmentent alors, et provoquent l'éclatement du système (exemples : une mentalité « bien-vivre » avec un système de production fondé sur le rendement ; un système hiérarchique fortement structuré et une autorité rigide, avec des objectifs flous, sans contrôle possible de leur réalisation ; une mentalité de retrait et de désengagement avec une structure organisationnelle du type participationniste). Le système devient alors inefficace (perte des objectifs) et inefficient (insatisfaction des membres).

Ces différentes conceptions de la pathologie des Organisations ne sont pas pour autant exclusives les unes des autres. Au contraire, elles peuvent très bien se combiner entre elles. Un jeu organisationnel pathologique peut être, par exemple, dû à la disparition d'une fonction de l'Organisation, ce qui se traduit par une déséquilibre entre les éléments psychologiques et formels du « système ».

2 *Les carences organisationnelles*

Un grand nombre de causes pathogènes se rangent sous cette catégorie qui contient ce que l'on pourrait appeler les désordres « constitutionnels » des Organisations : structuration ne correspondant pas ou ne correspondant plus à la taille et à l'évolution, organigramme flou, postes de travail mal définis, départementalisation ne cadrant pas avec les contraintes géographiques, techniques et autres, court-circuits nombreux et désastreux, irresponsabilité des responsables ou au contraire rigidité et centralisation alors que les données de fait appelleraient une décentralisation et des délégations de pouvoirs, incompatibilité entre éléments ou entre sous-systèmes, etc.

De nombreuses informations ont déjà été données sur plusieurs de ces phénomènes dans les exposés qui précèdent, et nous sélectionnerons ici deux points qui serviront d'illustration : les incompatibilités intra-systémiques et la pathologie de l'autorité.

LES INCOMPATIBILITÉS INTRA-SYSTÉMIQUES.

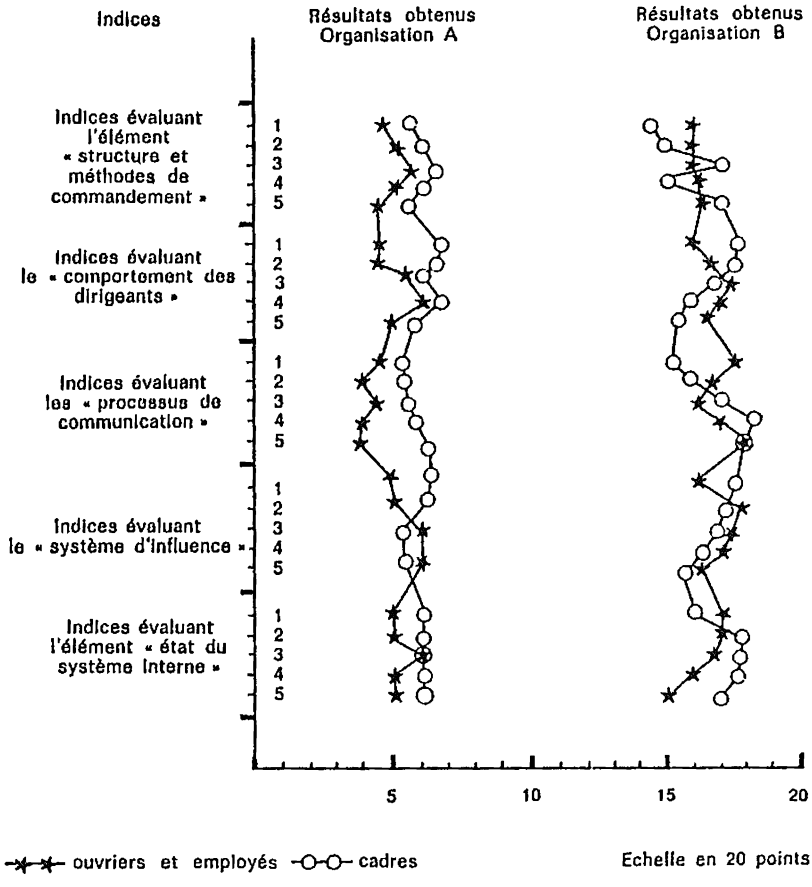
Nous avons parlé à plusieurs reprises de la théorie structuro-fonctionnelle de PARSONS, selon laquelle des incompatibilités fonctionnelles sont possibles, et sont sources de tensions, de blocage ou d'éclatement lorsqu'elles existent.

Dans le paragraphe précédent, nous signalions encore, parmi les exemples, le fait que dans un même système, il y ait à la fois une mentalité de recherche de bien-être et une exigence de production à but de rendement, ou encore le fait qu'il y ait à la fois une autorité rigide et des objectifs flous, etc.

Au niveau des sociétés en général et de l'organisation des Etats, nous avons vu de même, en rendant compte de l'œuvre de Talcott PARSONS, que par exemple une politique de la Famille avec valorisation des valeurs familiales, implantation durable en un lieu, maintien des liens affectifs entre générations... était *incompatible* avec les exigences de l'industrialisation qui imposent nécessairement la mobilité géographique et sociale, la restriction de la famille à la cellule conjugale, le travail des deux parents avec toutes les conséquences sur l'existence des enfants.

Pour en revenir aux Organisations et aux Entreprises, nous reparlerons ici de R. LIKERT dont nous avons vu ci-dessus (p. 65), la méthode d'analyse systémique des Organisations.

LIKERT identifie empiriquement plusieurs sous-systèmes (ou fonctions structurelles) qu'il essaye d'appréhender et d'évaluer à partir d'*indices*. Sa « grille d'analyse » permet non seulement de déterminer les éléments compatibles et incompatibles, mais aussi de formuler quelques principes généraux. Considérons le graphique ci-dessous représentant les résultats de l'analyse systémique de deux Organisations (A et B) :



Les phénomènes sont nets. Nous constatons :

1° Que lorsqu'une Organisation a des indices situés vers la droite ou la gauche des échelles, les autres indices s'y trouvent aussi (les résultats empiriques donnent des corrélations supérieures à 0,80).

2° Que malgré les petites différences de jugement des différents acteurs sociaux de l'Organisation (ici employés et cadres), les résultats globaux sont suffisamment nets pour différencier les Organisations.

Tout se passe donc comme si, de fait, il existait des systèmes de gestion typiquement différents. LIKERT en distingue 4 qu'il nomme : autoritariste-exploiteur, autoritariste-paternaliste, consultatif, participatif. Si

« système » veut dire qu'il y a inter-dépendance entre les éléments, cette interdépendance et les éventuelles incompatibilités entre sous-systèmes, sont mises en évidence par une méthode d'évaluation des composants.

Supposons un système dont les évaluations des éléments le situent dans la zone médiane de l'échelle. Si par exemple, un élément (l'élément « sous-système d'influence ») est évalué à droite ou à gauche par rapport aux autres, on aura décelé une incompatibilité qui introduira une dissonance avec le reste du système et provoquera des perturbations dans *l'ensemble du système.*

Exemple de dissonance : Système hiérarchique pyramidal strict (décision prise au sommet et ordres donnés sans discussion possible, centralisation au niveau de la direction générale, etc.), avec importantes interactions entre les membres, travail en équipe favorisé, attitude confiante des dirigeants...

Lorsque l'on veut promouvoir un changement, nous dit LIKERT, il faut changer modérément quelques éléments et veiller à introduire des changements corrélatifs *dans les autres éléments.* Il faut donc « adopter un plan systématique pour modifier, suivant une progression coordonnée, toutes les modalités de fonctionnement qui ancrent l'Organisation dans le système de gestion en vigueur » (*op. cit.*, p. 150).

■ PATHOLOGIE DE L'AUTORITÉ.

Nous avons vu ci-dessus (p. 61) la définition de la fonction « Autorité » dans tout groupe organisé ou s'organisant, quelle que soit la modalité de l'accomplissement de la fonction (personnalisée et captée par une personalité ou un sous-groupe, ou encore distribuée dans le groupe et exercée collégialement).

Les formes pathogènes dues à l'autocratisme (et aux réactions en chaîne qu'il induit) ont été très souvent étudiées. Une analyse complète en a été faite dans le séminaire *Psychologie de la relation d'autorité* paru dans la même collection que le présent ouvrage, et nous y renvoyons comme complément indispensable.

Il nous paraît plus intéressant et plus actuel de dire un mot des effets pathogènes de la dilution des responsabilités, de la carence de la fonction « autorité », de la disparition du pouvoir de décision.

De tels phénomènes sont dus :

1° *A l'« absence » du pouvoir ou à la fuite de la responsabilité,* cas analysés, entre autres, dans l'ouvrage de MEIGNIEZ (*op. cit.*).

a) *Vacance du pouvoir :* l'activité s'oriente vers la recherche des alliances, des compromis. On aboutit à un édifice quasi-féodal d'allégeances et de protection. Le « décider quelque chose » ou le « faire quelque chose », n'a plus de signification par rapport aux objectifs, mais par rapport au système d'alliance. Le seul objectif devient de ne pas faire quelque chose qui puisse apparaître à autrui comme un péril, ni se mettre par là soi-même en danger.

De telles nécessités paralysent la décision et figent l'organisation (entre les périodes de guerre ouverte où l'on assiste au contraire à des luttes à mort). De toute façon la tâche de « production » est loin des préoccupations.

b) « *Conscience inquiète* » *de la Direction et des niveaux hiérarchiques.* Ils se posent des questions sur la « légitimité » de leurs décisions et actions : « Ai-je le droit de juger, de diriger, de choisir et de décider ? »... « Au nom de quoi ? »... Conscience inquiète qui les amène à considérer comme bien fondées toutes propositions des subordonnés. Le pouvoir passe alors à des groupes de pression et l'on retrouve le cas précédent.

2° *A une organisation complexe des centres de décision.*

Qui ne connaît des institutions à participations multiples qui ont mis en place (dans un but de démocratisation ou d'ajustement des décisions), des conseils et commissions diverses existant à différents niveaux hiérarchiques. Ces commissions « débattent », « donnent des avis motivés », « transmettent » ou « saisissent » d'autres commissions. Des décisions importantes sont rejetées vers le niveau suivant. Les responsables des décisions sont ainsi couverts par l'anonymat et la complexité du cheminement des « dossiers ». Les décisions traînent en longueur, et, du fait de ces cribles successifs, ne sont souvent que des compromis mal taillés, ne permettant pas à l'Organisation de réajuster vraiment sa politique. Le système est donc d'essence conservatrice et sécurisante pour les individus.

E. JAQUES (*op. cit.*) a observé quelques mécanismes mis en place dans les Organisations pour « éluder responsabilité et autorité ». Tout d'abord (sans doute à cause d'une mauvaise assimilation des techniques de conduite de réunion ou d'une idéologie groupiste ou encore de problèmes personnels avec l'autorité), les cadres et responsables peuvent instituer dans leur service des réunions de discussion (appelés réunions de consultation) où l'on discute des problèmes mais dans lesquels aucune autorité n'est exercée, « les subordonnés étant ensuite autorisés (implicitement) à faire ce qu'ils pourraient décider de faire, du moment que la question avait fait l'objet d'une discussion approfondie... ».

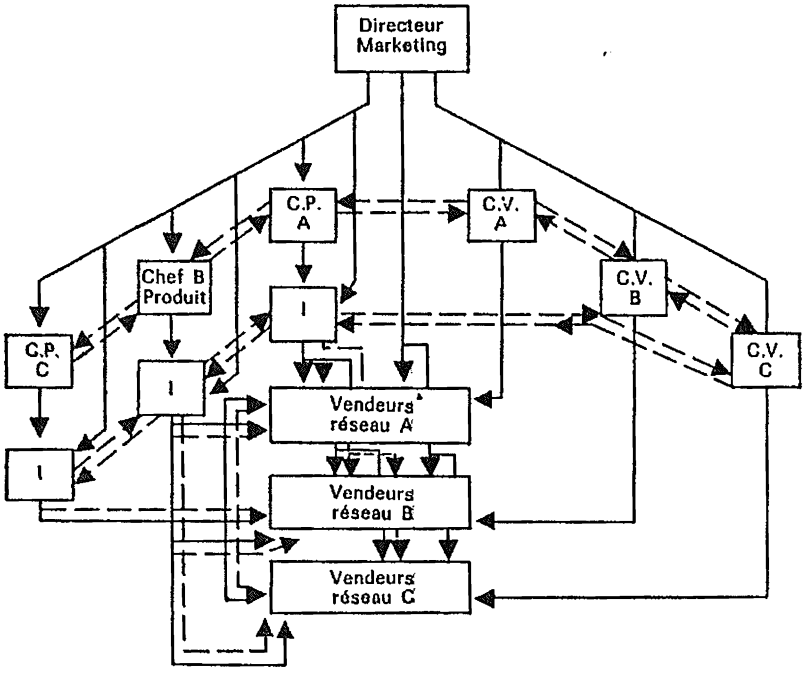
Evidemment cela nous révèle une conception de l'autorité telle que « toute relation d'autorité dans une ligne hiérarchique dans laquelle un supérieur donnait des ordres à ses subordonnés, même en vue de l'application de principes généraux déjà convenus après consultation, en vient à être considérée par les responsables comme non-démocratique et mauvaise » (p. 240)... ». Le fait d'avoir des rôles multiples dans l'Organisation peut permettre aux cadres d'éluder les responsabilités exécutives directes en assumant le rôle le plus commode : celui qui est le plus éloigné du ou des subordonnés immédiatement présents...

Une autre technique permettant d'éluder le leadership exécutif consiste à faire un mauvais usage du processus de consultation paritaire formelle. Pratiquée en elle-même dans un but essentiellement constructif, la consultation paritaire fournit souvent un moyen aisément accessible permettant de ne pas accepter la responsabilité de ses subordonnés immédiats en rendant possibles des contacts faciles et directs entre la haute direction et les représentants des travailleurs. L'appareil consultatif peut être utilisé comme un mécanisme permettant d'éviter les exécutifs... ».

Le danger des systèmes participatifs complexes (à la LIKERT) est que les membres ne seraient plus consciemment capables de faire la distinction entre leurs responsabilités dans leurs rôles exécutifs, leur statut dans les différents groupes, leurs rôles représentatifs et leurs rôles syndicaux, ni d'agir en conséquence.

L'organisation complexe des centres de décision, peut être due aussi à la taille de l'organisation ou à sa structure. En ce qui concerne la structure, les structures « entrecroisées » sont souvent source de dilution des responsabilités et de l'autorité.

Exemple : Organisation d'un *service marketing.*



—— Relation hiérarchique
---- Relation fonctionnelle
C.P. : Chef Produit A, B ou C
I. : Inspecteur
C.V. : Chef des ventes réseau A, B ou C

Dans cet organigramme « croisé » on voit que le directeur du marketing contrôle tout, embrouillant les responsabilités et que toutes les relations hiérarchiques aboutissent aux vendeurs.

3 *La bureaucratisation*

Il est intéressant de savoir que la bureaucratisation a été dénoncée en 1975 par des responsables du plus haut niveau de l'Etat américain, comme une maladie des Organisations (et, évidemment, parmi elles, des Administrations) qu'il était urgent de mettre en n° 1 des objectifs de lutte. Inutile de dire que cela ne concerne pas uniquement l'administration américaine et que cette maladie s'infiltre partout, y compris aujourd'hui dans les appareils des partis politiques ou dans les Entreprises privées.

La bureaucratisation est définie par deux caractéristiques liées : d'une part l'accentuation de la structuration et des modes de contrôle formalisés, d'autre part l'auto-alimentation et la perte des objectifs authentiques en vue desquels l'Organisation s'était originellement construite *.

• *La bureaucratie* peut se caractériser par : son extension, son cloisonnement et la spécialisation des individus ou des services, ses communications internes formelles, sa hiérarchisation interne stricte, la longueur des transmissions nécessaires pour aboutir à une décision, l'existence de règlements impersonnels, l'existence de passe-droits octroyés par la hiérarchie supérieure, le pouvoir centralisé au sommet mais débordé, l'éloignement par rapport aux vrais problèmes qu'il a à régler... et bien des effets secondaires comme : l'auto-alimentation en travail (loi de PARKINSON), le renforcement des règles formelles pour éviter les passe-droits, l'inadaptalité, la routinisation des activités, le contrôle tatillon, la disparition des communications de face-à-face.

• *La bureaucratisation* risque de s'installer lorsque l'ensemble à gérer devient important, lorsqu'il y a une volonté de contrôler et de centraliser le pouvoir, lorsque les problèmes à régler deviennent nombreux et exigent des compétences spécialisées, lorsque les besoins de stabilité et de sécurité engendrent de nombreuses règles. Une Organisation « bureaucratisé » à outrance devient pathologique par rapport aux critères d'efficacité et d'efficience. Elle perd en effet une grande partie de son efficacité (pour fonctionner de plus en plus sur elle-même), elle perd de son efficience (la sécurisation des membres ne suffisant plus à compenser la déshumanisation des relations et des tâches) (cf. l'exemple déjà vu p. 41).

• *Conformisation et sclérose.*

L'Organisation, comme toute subculture, exerce sa pression de conformité, acculture ses membres, c'est-à-dire fait petit à petit partager et respecter ses propres normes de jugement et de comportement par les membres participants.

> M. CROZIER, dans *Le phénomène bureaucratique* (p. 166), nous rapporte un exemple typique de cette intégration. Dans les manufactures de tabac les jeunes ingénieurs, fraîchement issus de l'école d'application, sont décidés, en arrivant, à appliquer leurs idées de changement. Après deux ans, non seulement ils n'ont rien changé, mais ils jugent leurs propres idées antérieures totalement « irréalistes » et s'en tiennent à la mentalité des ingénieurs anciens de leur « corps ».

Cette influence de l'Organisation sur les mentalités est très visible dans certaines Organisations où « l'esprit maison » façonne tous les comportements (et surtout les comportements face aux « étrangers » et aux « nouveaux »).

Cette conformisation se fait d'une part par la confrontation continue avec les contraintes formelles (définition de fonctions, objectifs, règlements...), et d'autre part par l'intermédiaire des interactions entre les individus membres de l'Organisation. C'est par les échanges avec ses collègues, par l'observation de leurs comportements,... c'est en écoutant leurs opinions et jugements... que le « nouveau » assimilera la mentalité générale et les modèles internes de conduite acceptés dans l'Organisation.

---

* Ces deux caractéristiques se retrouvent toujours ensemble, mais selon les Organisations tel ou tel des deux paraît dominante. Telle Administration complexifie sa paperasse et ses circuits en un dédale kafkaïen... Tel Centre de Formation ne « fonctionne » plus que pour fabriquer des « diplômés du Centre » sans se préoccuper de l'insertion professionnelle des diplômés ni de l'utilité du diplôme.

La mentalité, ses normes et valeurs, se transmettent par les contacts formels et informels. Formel et informel sont en effet également impliqués dans ces influences et sont difficilement dissociables.

Routine et sclérose sont les produits de la conformisation. La bureaucratie n'est pas seulement une formalisation (excessive et vide) de tout ce qui se fait dans l'Organisation ; elle est aussi une « mentalité ».

L'adaptation à un environnement évolutif et le changement interne sont devenus également impossibles.

4 *La dissociation*

Le mot même d'« Organisation » implique l'intégration, la coordination, la synergie vers des objectifs de groupe. De ce fait, la dissociation ou désintégration, le refus de la coopération, constituent au premier chef des maladies des Organisations.

■ SANTÉ MENTALE DES ORGANISATIONS ET INTÉGRATION.

ARGYRIS (*op. cit*, p. 145 et suivantes) définit la « santé mentale » d'une Organisation par *le degré d'intégration du système qu'elle représente.*

La mesure de cette « intégration » se fait selon 6 dimensions :

1° *Nature des relations entre les éléments du système.* Il y a un degré faible d'intégration lorsque un seul des éléments du système organisationnel domine les autres (exemple : le pouvoir absolu directorial) ; il y a un degré fort d'intégration lorsque les inter-relations de toutes les composantes créent l'ensemble et le dirigent, lorsqu'il y a concertation.

2° *Conscience ou non de la configuration formée par l'ensemble des composantes de l'Organisation.* Il y a un faible degré d'intégration lorsque de nombreux individus n'ont pas conscience d'appartenir à une totalité où chacun dépend des autres.

3° *Orientation vers des objectifs généraux organisationnels.* Il y a un faible degré d'intégration lorsque les membres poursuivent des objectifs individuels.

4° *Possibilité d'influer ou non sur les activités organisationnelles orientées vers l'intérieur :* il y a faible degré d'intégration lorsque les acteurs sociaux sont incapables d'influer sur les activités essentielles internes. Fort degré dans le cas inverse.

5° *Possibilité d'influer ou non sur les activités organisationnelles orientées vers l'extérieur.* Il s'agit de la capacité d'influence des acteurs sociaux et de l'Organisation toute entière. Il y a un faible degré d'intégration lorsque la capacité d'influencer le milieu extérieur de façon positive intentionnelle est faible.

6° *Influence de l'avenir sur les activités essentielles de l'Organisation.* Lorsque seul le présent intervient, on considère que l'Organisation a un faible degré d'intégration selon cette dimension. Ce même degré est fort lorsqu'il y a au contraire projets, prospective, engagement dynamique vers le futur, et prise de risques.

Selon ARGYRIS, une évaluation du point où en est telle Organisation sur chacune de ces six dimensions permet de dire si elle est « malade » et à quel degré de gravité.

■ DISSOCIATION DES STRUCTURES FORMELLES ET INFORMELLES.

On peut dire avec P. BLAU et R.W. SCOTT (cités in ARGYRIS, *op. cit.*, p. 7) que « des organisations informelles apparaissent dans toutes les organisations formelles... (et que) les racines des systèmes informels sont implantées dans l'Organisation formelle et se nourrissent de l'aspect formel de son agencement ». Nous avons vu qu'il ne peut pas, dans une Organisation, ne pas y avoir de phénomènes informels du fait même de la présence des hommes dans la structure formelle. En effet, la rencontre de contraintes, de tâches à faire, d'une certaine configuration du travail... bref d'une réalité organisée, engendre des réactions affectives chez les humains.

La plupart du temps, les activités informelles sont réactionnelles aux contraintes formelles et en quelque mesure *antagonistes* (cf. l'exemple des « normes informelles » dans la production des ateliers in R. MUCCHIELLI, *La Dynamique des groupes*, exercice n° 4). Pourtant, tout antagonistes qu'elles soient, elles sont aussi et en même temps *adaptatives*, c'est-à-dire qu'elles rendent supportable le système formel, qu'elles permettent le fonctionnement de l'Organisation malgré ses pesanteurs formelles.

On peut constater d'ailleurs à quel point les *relations informelles et les réunions informelles* sont des « soupapes » permettant de reprendre ensuite sans trop de tension, les contraintes des comportements de rôles prescrits.

● *L'état pathologique se développe lorsque les activités informelles deviennent exclusivement antagonistes*, retentissant alors gravement sur les comportements de rôle.

On trouve dans ce cas trois sortes d'activités informelles pathogènes pour l'Organisation :

1) *Les réactions d'évitement :* c'est la réaction de retrait-désengagement qui se manifeste par l'absentéisme, l'apathie, le *turnover*, des activités d'évasion (longues discussions de couloir, longues pauses), le nombre des accidents, des démissions... tous indicatifs de la *désimplication* qui peut être due (entre autres) aux pesanteurs de la structure formelle.

2) *Les réactions d'hostilité* plus ou moins ouvertes : c'est le coulage, le sabotage, le gaspillage... qui signifient des agressions indirectes.

Des normes comportementales s'opposant aux normes formelles peuvent apparaître (exemple : les groupes des ateliers établissant leur norme de rendement en dessous de la norme fixée par la Direction). L'agressivité peut être plus ouverte : grèves, conflits, revendications... ARGYRIS pense même que, dans certains cas, l'adhésion au syndicat le plus agressif est l'expression de réactions informelles de frustration ou d'anxiété.

3) *Les réactions de compensation* dans lesquelles on peut également mettre les vols et fraudes diverses, les demandes de « compensations » (avantages divers, congés, transformations, aménagements, etc.).

D'une manière générale pour ARGYRIS (*op. cit.*, p. 63), ces conséquences non voulues tendent à apparaître dans l'Organisation lorsqu'il y a un fossé entre les « besoins » de l'individu et les exigences de l'Organisation, lorsque

ce qu'offre l'Organisation comme voie de réalisation personnelle n'intéresse pas l'individu-membre.

● *Le malaise et le conflit s'aggravent lorsque l'Organisaton multiplie les règles formelles pour neutraliser l'antagonisme des réactions informelles.*

A partir du moment où les activités informelles dépassent le point critique et deviennent dissociatives, une de réactions de l'Organisation formelle est de les freiner ou de les empêcher par de nouveaux règlements.

> *Exemples :* le vol des pièces détachées conduit la Direction d'une usine à instituer la fouille des employés à la sortie, ce qui scandalise...
>
> L'accroissement des congés-maladie conduit la Direction d'une Entreprise industrielle d'automobiles à organiser une contrôle médical, indépendant de la Sécurité Sociale et des médecins traitants, ce qui aboutit rapidement d'une part à découvrir un important pourcentage de supercheries et, d'autre part, à l'orchestration d'une campagne syndicale contre « les médecins-flics ».

Le durcissement des exigences formelles ou la multiplication dangereuse de règlements de neutralisation, induisent à leur tour d'autres réactions informelles.

Dans d'autres cas, telle la création d'un service spécial institutionnalisé pour résorber le conflit chronique entre deux services, l'alourdissement de la structure sans référence aux objectifs organisationnels réels a des répercussions en chaîne sur l'ensemble du système,... et pas forcément positives.

■ OBNUBILATION DES BUTS ORGANISATIONNELS PAR LES INTÉRÊTS INDIVIDUELS OU DE SOUS-GROUPES.

Il est certain que la parcellisation des tâches, le cloisonnement des postes de travail, l'inaccessibilité des informations motivantes, la carence des communications, l'absence de toute concertation, etc. aboutissent à la « privatisation » des membres de l'Organisation qui finissent par ne rechercher que leur intérêt individualiste aux dépens de la collectivité.

Il est certain aussi que toute propagande politico-syndicale révolutionnaire tend à faire savoir aux membres de l'Organisation que leurs intérêts sont contraires à ceux de l'Organisation, et que la « collaboration » doit être refusée sous toutes ses formes.

Dans un cas comme dans l'autre, la dissociation s'accroît et les occasions de conflits se multiplient.

Mais il est d'autres exemples de l'extension d'une mentalité individualiste, tel ce qui se produit dans les Organisations où il y a évanouissement des éléments formels de Direction, de contrôle, de désignation des objectifs.

> Dans certaines Organisations composées uniquement de cadres intellectuels, où les objectifs affichés sont suffisamment vagues, (vendre tel service, proposer telle Formation), l'attachement à l'Institution finit par ne plus être qu'utilitaire-financière (on reste parce qu'on y gagne bien sa vie) ou utilitaire-psychologique (on reste parce qu'on y trouve des satisfactions personnelles psychologiques). Dans ces Organisations, les traditions fondant l'homogénéité et « l'esprit maison » sont quasi-inexistantes du fait d'une absence de critères de recrutement,... Les tâches sont imprécises, se chevauchant et sans

critères réels de contrôle... On voit se développer jusqu'à l'hypertrophie les valeurs individualistes, (se débrouiller, ne compter que sur soi, faire son chemin, utiliser les autres..., etc.).

Ces « valeurs » trouvent un vaste champ d'expression dans le plan structurel et l'on voit se développer les luttes pour le pouvoir, pour les postes « sinécures », pour l'accaparement des avantages financiers ou psychologiques. Il se forme des clans (par origine ethnique, par formation commune, par origine géographique..., etc.) dans lesquels les individus puisent une sécurité illusoire mais dont ils ont besoin du fait de l'insécurité induite par l'ensemble du système (pas de repère fixe, ni dans le travail ni dans l'organigramme). Comme toujours, le système n'est pas ressenti « pathologique » par tout le monde. Il y a au contraire des individus qui se complaisent dans ce type d'Organisation.

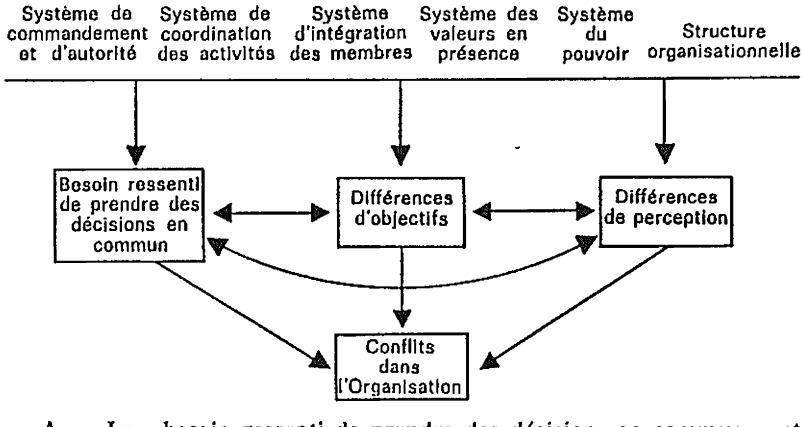
On peut même penser qu'elles survivent parce qu'elles finissent par n'être plus composées que de ces seuls individus, et que l'atteinte des objectifs ne peut être réellement appréciée.

■ LES CONFLITS AU SEIN DES ORGANISATIONS.

Nous résumerons ce point puisqu'un séminaire entier (Michel FUSTIER, *Le conflit dans l'entreprise,* 1976) a été consacré à cette question dans cette collection.

● *Le conflit pathologique* est stéréotypé, chronique, vécu intensément et jamais résolu dans le sens d'un dépassement ; il est refoulé, éludé ou mené en force par une partie. Il détourne l'Organisation de ses objectifs, absorbe son énergie, épuise et mécontente finalement ses membres.

MARCH et SIMON (*op. cit.*, p. 120-127) nous proposent un schéma d'interrelation entre les éléments essentiels du système organisationnel sources des conflits.



A. — Le « besoin ressenti de prendre des décisions en commun » est plus ou moins fort (la limite inférieure est une Organisation où chaque individu ou groupe peut prendre ses propres décisions sans que cela affecte les autres membres de l'Organisation). Cette exigence organisationnelle est au contraire d'autant plus forte que l'œuvre commune dépend de ressources limitées et qu'elle nécessite une forte coordination des acti-

vités. L'organisation devient « pathologique » lorsque par exemple les ressources étant limitées et la coordination étant nécessaire, *chacun décide sans tenir compte de ces contraintes ni des autres.* L'inefficacité comme les tensions psychologiques s'accroissent alors. Cela peut certes avoir pour cause une carence de l'autorité ou une dissémination structurelle du pouvoir (carence des fonctions d'intégration et de coordination), mais plus souvent une opposition volontaire de certains sous-groupes de l'Organisation.

B. — Les différences entre les objectifs poursuivis par les individus et par les groupes sont plus ou moins grandes, les dissonances les plus importantes ayant lieu lorsque les objectifs individuels et groupaux (latents ou non) sont à la fois différents entre eux, et différents des objectifs principaux et secondaires de l'Organisation. La cohésion des objectifs dépend des méthodes de recrutement, du nombre des systèmes de valeurs en présence dans l'Organisation, et du système interne d'intégration des membres (pression des interactions, pression des récompenses et sanctions, pression des évaluations par rapport à des critères plus ou moins clairs).

L'organisation pathologique est celle, qui du fait de la carence d'un système de recrutement cohérent, du fait des oppositions de valeurs, et de la faiblesse du système d'intégration, voit se dérouler d'incessants conflits où chaque « acteur social » cherche à imposer son objectif particulier et sa loi.

C. — La différence de perception et d'interprétation des informations, des situations et des événements est également une source de conflits. Les différences sont liées aux différences de mentalité et d'orientation d'esprit, que nous avons vues pages 51 à 56.

Ces différences de perception sont également liées aux sources d'information (sont-elles communes ou non ? le service financier n'a pas les mêmes que le service du personnel) ; aux réseaux de communication (efficace ou non) ; aux réseaux informels qui pallient les dissonances ou qui les accentuent. Ces différences de perception dépendent d'un ensemble d'éléments tant structuraux (différenciation structurelle des services) que psychologiques (mentalités différentes).

L'organisation pathologique est celle dont les membres et ses groupes ont des représentations inconciliables de la situation de travail commun. Aucun élément, aucun phénomène n'aura le même sens pour tous. *Des cercles vicieux* de malentendus s'installeront, faisant croître les tensions internes, réduisant efficacité et efficience.

● *Le conflit positif.*

Il ne faut pas oublier que le conflit, dans ce qu'il nécessite de réflexion, de confrontation, de choix et de dépassement, est un moteur puissant de l'évolution et du changement. Le conflit organisationnel est loin donc d'être toujours pathologique. Mais pour qu'il puisse être source de dynamisme, il faut certaines conditions.

Pour que les conflits dans les organisations soient sources de progrès décisifs il faut :

1° Qu'ils puissent s'exprimer et être « entendus ».

2° Qu'on les « dépassionne », c'est-à-dire que l'on explicite clairement les charges et représentations affectives latentes, et que l'on explicite les valeurs de référence qui les sous-tendent. Que l'on remplace ces valeurs par d'autres valeurs élaborées en commun.

3° Qu'il existe des possibilités chez les partenaires en conflit de se detacher de la prégnance de la situation ou de leurs opinions *a priori*, ou encore du désir de faire l'épreuve de force.

4° Que l'Organisation puisse être considérée, momentanément, comme un lieu privilégié, a) qui a ses problèmes propres, b) qui porte l'intérêt commun de ceux qu'elle fait vivre (souvent ces pré-requis ne sont pas réalisés : l'Organisation étant considérée comme le champ clos de luttes sociales qui la dépassent, et l'objectif commun ne peut être trouvé à cause du refus de voir les intérêts communs).

EN CONCLUSION, ces considérations, toutes parcellaires qu'elles soient, sur la pathologie des Organisations nous engagent à réfléchir non seulement sur les conditions de la santé des Organisations mais aussi sur les conditions du changement dans les Organisations. On s'imagine trop souvent qu'un changement de tel ou tel composant de l'Organisation serait à la fois facile et salutaire. L'ensemble de notre étude tend au contraire à montrer qu'en vertu de la cohérence et de la résistance spécifiques que présente toute Organisation, tout projet de changement exige d'abord une analyse approfondie du fonctionnement tel qu'il est, puis une étude des compatibilités-incompatibilités structuro-fonctionnelles, et une prévision des répercussions sur tous les éléments du système.

On ne peut décidément pas faire n'importe quoi n'importe quand n'importe comment lorsqu'on a à faire avec le réel.

CONCLUSION GENERALE

En décrivant, en 1864, *la cité antique*, l'historien français FUSTEL DE COULANGES montrait à quel point les croyances, le Droit, les règles et les rites, les institutions, l'économie et les modes de vie des citoyens formaient un ensemble fonctionnel où tout tenait à tout, un « système » individualisé, cohérent et viable, dont tous les caractères et toutes les expressions s'interpénétraient intimement et n'avaient de signification dernière que dans leur contexte.

Sans le savoir, il fournissait la première illustration de la conception *systémique* des Organisations, conception qui resurgit depuis peu, après un long oubli dû à la théorie triomphante du primat (et même de l'exclusivité causale) des facteurs économiques.

Tout en étudiant un à un les aspects multiples, sociologiques, psychologiques, idéologiques, structurels... des organisations, ainsi que les moyens modernes de leur analyse, nous avons constamment souligné dans ce séminaire d'une part l'interdépendance de tous ces aspects et de toutes les fonctions internes, d'autre part la relation nécessaire et dynamique que toute Organisation, quand elle est saine et vivante, c'est-à-dire ouverte, entretient avec son environnement et avec l'évolution générale.

Dans cette perspective, le rôle du *manager* (et de tout responsable d'une Organisation) a des dimensions autres que la seule spécialisation *technique ou technologique* et que la seule habileté *économique*. Son rôle devient de plus en plus sociologique et même « politique » (au sens de gouvernement d'une collectivité) et cela exige qu'il intègre des données psychosociologiques jusqu'ici considérées comme secondaires, et délaissées.

En retour, il incombe aux psychosociologues, de développer sans *a priori* idéologique les recherches dans ce domaine nouveau, et de contribuer activement à la construction de la Science des Organisations.

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

ARGYRIS C. — *Participation et organisation*, Dunod, 1970.

BARNARD C. — *The Fonction of executive*, Harvard Univ. Press, 1938.

BECKARD R. — *Le développement des organisations*. Stratégies et modèles, Dalloz, 1975.

CROZIER M. — *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, 1965.

* CROZIER M. — *La société bloquée*, Seuil, 1970.

EMERY J.C. et TRIST (E). — The causal texture of organisational environnent, in *Rev. Humans Relations*, 18, p. 21-32, 1970.

ETZIONI A. — *Les organisations modernes*, Duculot, 1971.

* GELLERMAN S. — *Les motivations, clef d'une gestion efficace*, Dunod, 1970.

JAQUES E. — *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, 1972.

* LAWRENCE P.R. LORSCH J.W. — *Adapter les structures de l'entreprise*, Ed. d'Organisation, 1973.

LEVY-LEBOYER C. — *L'ambition professionnelle et la mobilité sociale*, P.U.F., 1973.

LICKERT R. — *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Gauthlers-Villars, 1974.

* MARCH J.G. et SIMON N.A. — *Les Organisations, problèmes psychosociologiques*, tr. fr. Dunod 1964, préface de M. CROZIER.

MERTON R.K. — *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, 1965.

MEIGNIEZ R. — *Pathologie sociale de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1971.

MUCCHIELLI A. et coll. — *Psychologie sociale des organisations*, Cours, ESCP, 1974-1976, Polycopié.

PARSONS T. — *The social system*, Free Press, 1951.

* SCHEIN E.H. — *Psychologie et organisations*, Ed. Hommes et Techniques, 1971.

SILVERMAN P. — *La théorie des organisations*, Dunod, 1973.

SIMERAY J.P. — *La structure de l'entreprise*, Dunod, 1973.

VIDAL A. et BEAUSSIER J. — *Organisation des structures de direction*, Dunod 1966.

WEBER M. — *Economie et société*, Tome 1, Okibn, 1971.

WHYTE W.H. Jr — *L'homme de l'Organisation*, Plon, 1959.

Index des auteurs cités

ARGYRIS C., 16, 39, 82, 83.
ASHBY R., 13.

BALES F., 36, 69.
BARNARD C., 26.
BARTHES R., 65.
BEAUSSIER, 28.
BECKARD R., 20.
BENNIS W., 20.
BERNE E., 42.
BLAU P., 83.
BOUDON R., 10.
BURNS T., 32, 36.

CHANDLER A.D., 38.
CANNON W.B., 7.
CHOMBARD DE LAUWE P.H., 57.
CHOMSKY, 12.
CROZIER M., 5, 21, 36, 41, 42.

DALE, 62.
DE BRUYNE P., 33.
DRUCKER P., 17.
DURKHEIM E., 7.

EMERY F., 23, 36.
ESPINAS, 7.
ETZIONI A., 19.

FAYOL H., 8, 9, 27, 30, 32.
FREUD, 58.
FRIEDMANN G., 9.
FROMM E., 52.
FUSTIER M., 12, 53, 85.

GELLERMAN, 19.
GOLDMANN L., 65.
GOULDNER A., 41.
GULICK, 27, 32.

HERZBERG F., 16, 17.

KLUCKHONEN P., 11.
KOEHLER, 12.
KOFFKA F., 12.

LAWRENCE P., 31, 32, 36, 55.
LEARY, 69.
LE MOIGNE J.-L., 35, 36.
LEVI-STRAUSS C., 12, 13, 26.
LEVY-LEBOYER CI., 64.
LEWIN K., 12, 14, 15.
LIKERT R., 18, 29, 30, 38, 39, 65, 76, 77, 78.
LORSCH J., 31, 32, 36, 55.

MALINOWSKI B., 7.
MARCH J., 5, 41, 85.
MASLOW A., 16, 58.
MAYO E., 14, 15.
MC CLELLAND D., 58.
MC GREGOR D., 17, 56.
MEIGNIEZ, 78.

MERTON R.K., 7, 12, 41, 42.
MOLES A., 59.
MONNEROT J., 22.
MOTTEZ, 41.
MUCCHIELLI R., 14, 15, 44, 71, 83.
MURRAY H., 58.

NUTTIN J., 57.

PARETO V., 12.
PARSONS T., 10, 12, 26.
PEAUCELLE J.-L., 36.
PIERON H., 58.

SAINSAULIEU R., 19, 55.
SCHEIN E., 18, 60.
SCOTT W.R., 83.
SELZNICK P., 41.
SHAEFFLE, 7.
SHANNON, 12.
SHERRINGTON C.S., 7.
SILVERMAN D., 16, 23.
SIMERAY J.P., 30, 33.
SIMON H., 5, 41, 85.
SPENCER H., 6, 12.
STALKER G., 32, 36.
STRODBECK F.L., 11.
STUDEN, 38.

TAYLOR F.W., 8, 9, 14, 28, 32.
THOMPSON, 38.
TIPETT, 45.
TOURAINE A., 16.
TRIST E.L., 23, 36.

URWICK, 22, 32.

VIDAL, 28.

WATZLAWICK, 60.
WEAVER, 12.
WEBER M., 25.
WHYTE W.F., 56.
WIENER N., 5.
WOODWARD J., 33, 34.
WORMS R., 7.

Index thématique

(Les termes marqués d'un astérisque sont définis dans le lexique)

Absentéisme, 83.
Acteur social, 21, 22, 42, 43, 63, 75.
* Action, 22, 25, 40, 53, 79.
Action collective, 25, 26.
Action (théorie de l'), 22, 26.
Actionniste (Analyse), 10, 22-23, 67.
Adaptation au milieu : 42, 82.
Administrer : 9, 62.
Affectif (niveau), 14, 25, 59.
Affiliation, 16, 69.
Analyse de contenu, 48, 63, 65, 69, 71.
* Aspiration, 23, 57, 58.
* Attitude, 52, 55, 56, 65, 66, 68.
* Autocratique, 15, 56, 78.
* Autorité, 28, 33, 34, 53, 61-62, 78-80.

* Besoin (individuel), 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 32, 54, 58, 83.
Besoin (d'une organisation), 7, 10, 11, 13, 63, 85.
* Bureaucratie, 21, 32, 80, 81, 82.
Bureaucratisation, 34, 73, 80-82.

Carence organisationnelle : 73, 76-82.
Carence d'autorité, 78-79.
Changement, 15, 18, 20, 54, 78.
Circuits (Analyse des), 47-49.
Classes sociales, 55.
Climat d'entreprise, 15, 20, 61.
Cognitif (niveau), 59.
Commandement, 15, 16, 20, 28, 51, 65, 66.
Communication, 10, 28, 34, 44, 45-48, 51, 59, 65.
Communications (Analyse des), 45-48, 67-72.
Compatibilité/Incompatibilité, 7, 10, 11, 13, 18, 23, 24, 33, 37, 76-78.
Compensation, 83.
Compétence, 31, 52.
Complémentarité des rôles, 22.
Concertation, 30.
Confiance, 53, 65, 78.
Conflit (tension), 12, 20, 28, 36, 37, 56, 61, 66, 70, 71, 75, 84, 85-87.
Conformisation, 81.
Coordination, 7, 25, 27, 30, 35, 85, 86.
Consensus, 55.
Contrôle, 7, 17, 26, 27, 28, 29, 30, 35, 41, 67, 81, 84.
Coopératif (Système), 18, 29-30.
Coopération, 31, 62, 71.
Culturel (niveau), 59.
Cybernétique (analyse), 50.

Décision, 17, 18, 29, 30, 35, 38, 62, 65, 66, 78, 79.
Départementalisation, 27-32, 76.

Désimplication, 19.
Développement organisationnel, 20.
Diagramme de circulation, 47.
Différenciation, 11, 37.
Direction par objectifs, 17.
Dissociation, 82-87.
* Dynamique de groupe, 15, 16, 20, 61.

Efficacité, 25, 26, 32, 34, 37, 73, 74, 75. 81, 86.
Efficience, 26, 73, 74, 75, 81, 86.
Entropie (d'un système), 13.
Environnement (milieu), 10, 12, 13, 17, 19, 23, 28, 31, 32, 36, 37, 38, 42, 55.
Esprit « maison », 56, 59, 81, 84.
Etat sociologique, 58.

Fonction, 7, 8, 9, 10, 11, 27, 31, 40.
Fonctionnalisme, 7, 9, 40-41.
Fonctionnelle (Autorité), 28, 29, 34, 43.
Fonctionnelle (Analyse), 40, 74.
* Formalisation des conduites, 25, 60. 84.
* Formelles (Relations), 62, 70, 81.

Graphes (Théorie des), 48-49.
Groupe, 14, 18, 22, 23, 29, 30, 39, 52, 56, 59, 61, 62, 69.

* Hiérarchie, 17, 18, 22, 28, 30, 31, 34, 43, 81.
Hiérarchie des besoins, 16.

Implication, 18, 19, 23, 84.
Incentif, 58.
Incertitude, 22, 32, 36, 46, 74.
Influence, 61.
Information, 7, 34, 35, 36, 45-48, 59, 62, 65, 70, 86.
* Informelles (Relations), 14, 15, 51, 62, 70, 71, 83.
Informelles (Structures), 18.
Intégration, 7, 11, 19, 37, 66, 73, 82, 83.
* Interaction, 12, 23, 42, 55, 66.
Interviews (Méthode des) : 44, 63, 64, 70, 71.

Jeux (Analyse des), 21, 22, 42-43, 72, 74.

Leader, 15.
* Line, 28, 31, 33.
Logique et organisation, 8, 27-29, 32, 33.
Lutte pour le pouvoir, 21, 22, 36.

* Mentalité, 15, 19, 36, 51-56, 60, 63, 64, 69, 75, 76, 81, 84, 86.
Mentalités (Analyse des), 63-64, 69.
Modèle culturel, 19, 22, 55, 64.
* Motivation, 15, 16, 17, 40, 51, 57-59.

Néo-fonctionnalisme, 9.
* Norme, 10, 19, 25, 51-52, 55, 56, 82, 83.

Objectifs (buts), 11, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 50, 57, 62, 74, 76, 78, 81, 82, 84, 85.

Observation (Méthodes d'), 47-48, 70-71.
Organicisme, 6-7.
* Organigramme, 43-49, 76.

* Paralangage, 60.
* Participation, 16, 17, 18, 19, 26, 29, 40, 58.
Participative (Structure), 17-18, 29.
Pathologie des organisations, 73-88.
Plaisir, 52.
Polyarchie, 62.
Poste de travail (tâches), 17, 22, 25, 31, 32, 43, 45-49, 76, 84.
Poste (Analyse de), 31, 45, 49.
Pouvoir, 18, 21, 22, 25, 32, 36, 38, 39, 62, 69, 74, 78, 81, 86.

Rationalité, 8, 11, 14, 52.
Réalisation de soi, 16.
Recrutement, 84, 86.
Relationnelles (Communications), 59-61, 68.
Relations humaines, 13, 14, 16, 20, 74.
Réseau, 62.
Résolution des conflits, 37.
Ressources humaines, 18, 20.
Risques (défis), 17, 27, 53.
* Rôle, 10, 11, 22, 23, 25, 26, 34, 40, 59, 61, 62, 68.
Routine, 82.

Santé des Organisations, 82-83.
Sclérose, 81, 82.
Sécurité, 16, 53.
Signification, 20, 22, 23, 40, 43, 58-59, 61.
Sociogramme, 43, 63.
Sociométrie, 70-72.
Sondages (Méthode des), 47.
* Staff, 28, 32, 33.
Statutaires (Groupes), 52, 54.
* Stéréotypes, 52, 56, 57, 67.
Stratégie, 21, 38, 71.
Stratégique (Analyse), 21, 32, 74.
* Structuration, 6, 11, 25 à 39.
* Structure, 13, 18, 22, 33-39, 61, 63, 65, 67, 83-84.
Structuro-fonctionnalisme, 9-12, 74, 76.
Système, 6, 12, 13, 18, 22, 23, 26, 34, 49, 53, 75, 82, 85.
Système interne, 36, 37, 66.
Système coopératif, 17-18, 29-30.
Systémique (Analyse), 12, 37, 49-50, 65, 76-77.
Systémisme, 12, 75.

Taille (des Organisations), 33, 76, 79.
Taylorisme, 8.
Technologie (et Organisations), 36.
Théorie classique, 27, 32, 33.
Transactionnelle (Analyse), 42.
Turnover, 83.
Typologie des organisations, 32, 35, 36, 38-39, 77-78.

Unité de commandement, 28, 29.

* Valeur, 11, 12, 19, 22, 23, 40, 51-55, 60, 61, 74, 76, 82, 85, 86.
Valorisants (Les), 17.
Variété (d'un système), 13. 49.

LEXIQUE

N.B. Les définitions précédées d'un astérisque sont tirées des lexiques des ouvrages de Roger MUCCHIELLI de cette même collection.

ACTION : L'action sociale, dans la théorie de T. PARSONS, c'est, d'une manière générale, *toute conduite motivée* et guidée par les significations que l'acteur découvre dans le monde extérieur, significations dont il tient compte et auxquelles il répond.

ADMINISTRATION : 1) Activité d'administrer, c'est-à-dire, de gérer ; 2) ensemble des organes permanents dont dispose l'Etat pour assurer le gouvernement du pays. Par extension, tout organisme de gestion d'un ensemble humain organisé ; 3) ensemble des bureaux où se fait un travail administratif. Par dérivation, ensemble des activités bureaucratiques.

ASPIRATION : Tension psychologique vers un objectif (souvent inconscient). Cette tension et l'objectif, sont induits par des phénomènes collectifs inconscients comme les normes sociales, les mentalités groupales et les valeurs attachées à ces mentalités, les stéréotypes sociaux, les modèles communs, les idéologies...

***ATTITUDE :** Orientation générale ou disposition personnelle profonde qui s'exprime par des genres de réactions constantes à l'égard de certaines situations (être, objets, idées, conditions de vie, etc.), par des opinions, des jugements, des conduites.

AUTOCRATIQUE : Caractérise un pouvoir qui se veut absolu, un autoritarisme despotique. Dans les célèbres expériences de LEWIN, LIPITT et WHITE sur les climats induits par les différents styles de leadership, l'attitude autocratique du leader était ainsi définie : ne donne pas de vision globale du travail à faire, ne précise pas l'objectif final, distribue autoritairement le travail et les rôles, donne au fur et à mesure des instructions précises sur les manières de procéder, s'adresse individuellement aux individus n'emploie jamais le *nous* collectif, ses interventions verbales, outre les instructions, sont des jugements (*c'est bien, c'est mal*), enfin, il ne participe pas lui-même à l'élaboration de la tâche. Une telle attitude induit des réactions typiques.

***AUTORITÉ :** Propriété de tout corps s'organisant, phénomène psychosocial lié au processus d'organisation d'un groupe

quelconque en vue d'atteindre des objectifs. Tout processus de structuration du groupe engendre un système de règles et conventions, et place l'intérêt groupal (ou les buts du groupe) au-dessus (et même à l'encontre) des intérêts privés de ses membres. Un des membres (ou plusieurs, ou tous, si le groupe est à un niveau de maturité sociale idéale) est alors chargé d'incarner la transcendance des valeurs groupales. L'autorité est ainsi à la fois un droit d'exiger une conformité et une obligation de représenter les valeurs du groupe.

Historiquement, toute autorité a de ce fait nécessairement cherché à se justifier par rapport à des valeurs transcendantes et à se raccrocher à un **droit** (de « droit divin », « de la loi », « du peuple souverain », « du libre suffrage des membres », etc.). Cette position d'influence asymétrique (influenceur non influencé) comporte pour qui l'occupe, des **devoirs** (conduire le groupe ou le corps social vers ses objectifs, assurer la paix intérieure, assurer la survie du groupe et sa santé sociale) et des **pouvoirs** (diriger, commander, administrer, sanctionner les comportements non-conformes aux règles). Ces pouvoirs, en eux-mêmes conditionnels et limités, représentent une **puissance sociale** susceptible d'attirer, en tant que telle, certaines personnalités qui peuvent dénaturer alors l'autorité dans l'autoritarisme ou l'autocratie en exerçant les pouvoirs sans les devoirs. Elle est alors contraignante (fondée sur la contrainte et la force) et va vers **l'arbitraire.**

En tant qu'influence asymétrique et normative (orientant et déterminant le comportement des influences), l'autorité prend des formes autres que hiérarchiques et peut exister sans pouvoirs ni moyens d'obligation. Telles sont **l'autorité morale ou de référence** (celle du Sage par exemple), **l'autorité de compétence** (celle de l'expert par exemple), **l'autorité personnelle.** L'autorité normale, au sens ordinaire du terme, est liée à un statut social ; elle est un rôle dans un corps social structuré ou en voie de structuration ; elle est une fonction sociale (organiser le corps social) s'exprimant par de nombreuses fonctions pratiques. Elle n'existe que dans la relation sociale : il n'y a pas d'autorité sans groupe (sans influencés).

BESOIN : Etat de tension d'un être éprouvant le manque de ce qui lui est nécessaire. Les besoins fondamentaux sont, pour les êtres vivants, des besoins physiologiques (faim, soif, sommeil...). Certains nomment « besoins » des éléments d'ordre plus psychologique (sécurité, affection, estime de soi, réalisation personnelle...). Par extension, un besoin est un élément (objet, processus, action...) dont le manque perturbe le fonctionnement normal du système considéré (la non-satisfaction de besoins psychologiques peu tentraîner la mort de l'organisme).

Plus le besoin est « secondaire », plus sa non-satisfaction devient possible et moins elle entraîne de perturbations (pour les différents besoins se reporter à l'index).

*** BUREAUCRATIE :** Puissance ou pouvoir pris par un appareil administratif (organisation hiérarchique de fonctionnaires, des « bureaux ») primitivement chargé d'organiser l'activité sociale et finissant par s'attribeur toute l'autorité.

*** CHARTE D'ORGANISATION :** Ensemble de textes exposant comment est organisée l'Entreprise (ou l'ensemble de l'Organisation), définissant les buts, les postes et fonctions, les moyens de coordination, la marche générale des unités. Un tel texte accompagne généralement l'organigramme.

COLLECTIVITÉ : Ensemble humain d'individus interdépendants, reliés entre eux par une série de réseaux de différentes natures (juridique, physique, linguistique, historique, psychologique...) et partageant ces contraintes ainsi que certains éléments de mentalité (certaines valeurs, certains comportements, certaines stéréotypes sur d'autres collectivités...). Une collectivité est organisée, en son sein existe donc une distribution du pouvoir, des statuts et des rôles.

COMMUNICATION RELATIONNELLE : Ensemble des expressions et modalités d'expression qui comportent une signification psychologique se référant à un vécu situationnel, c'est-à-dire tout ce qui permet d'appréhender un sens, qui n'est pas *a priori* évident, mais qui reflète réellement les sentiments éprouvés par le ou les individus dans la situation où se fait la communication. Exemples : une note de service du supérieur signifie, à première vue : « Je m'en tiens à une réponse conventionnelle ». Celui qui, à la même note, répondrait en demandant un rendez-vous signifierait autre chose. Des rires, des plaisanteries... dans une réunion donnent des renseignements sur les sentiments collectifs vécus : tension ou décharge de tension ou bonne humeur...

DÉPARTEMENTALISATION : cf. p. 27.

* **DÉPENDANCE :** Relation de subordination ou soumission d'un sujet ou d'un groupe par rapport à un autre (sujet ou groupe). La dépendance signifie l'absence (ou le refus) d'autonomie, et le sujet (ou le groupe) *dépendant* ne peut pas et ne veut pas se passer de la tutelle où il trouve une satisfaction et une sécurité.

* **DYNAMIQUE DES GROUPES :** Deux sens principaux : 1° connaissance des phénomènes spécifiques des petits groupes (ou groupes restreints, ou groupes primaires) ainsi que des lois qui les régissent ; 2° méthode d'intervention sur les individus (en groupe) ou sur les groupes dans le but d'obtenir un « changement » de la personnalité ou de la Société. Dans ce second sens, la Dynamique des groupes a la vocation d'une véritable thérapeutique.

* **FONCTIONNEL :** 1) Qui facilite le fonctionnement, qui s'occupe du fonctionnement, qui concerne le fonctionnement ; 2) Dans l'expression *autorité fonctionnelle,* désigne une forme d'autorité de conseil technique qui n'a pas de pouvoir sur les personnes et n'assure pas de commandement proprement dit. Cf. **Staff.**

* **FORMALISATION :** Passage de l'inorganisé à l'organisation formelle ; structuration qui, en vue de l'organisation, restreint les expressions spontanées ou libres, fixe les rôles, prescrit les comportements attendus et précise les voies de communication obligées.

* **FORMEL :** S'oppose à *informel.* Désigne l'aspect *officiel* des relations, de l'organisation de la structure sociale. Le chef *formel* est celui qui tient l'autorité de sa position dans l'organigramme, et à qui l'organisation institutionnalisée a donné son rôle en lui assurant un pouvoir de contrôle ou de sanction.

* **GESTION :** Au sens propre, gérer c'est administrer ; dans le vocabulaire moderne des Organisations, on distingue *l'administration* (au sens 1) qui consiste à fixer les objectifs et la politique d'une entreprise, et la **gestion** qui est la mise en œuvre de cette politique et de ces directives. Elle consiste donc à prendre toutes les décisions *opérationnelles* et d'administration quotidienne pour bien conduire les affaires et les hommes. La gestion est la responsabilité du *line* et du *management.*

* **GROUPE OPÉRATIONNEL :** Groupe constitué au sein d'une Organisation selon des règles définies pour la circonstance (composition, temps de travail, délai d'opération, etc.) en vue de l'accomplissement d'une mission temporaire.

* **HIÉRARCHIE :** Ensemble ordonné des personnes qui exercent le commandement et l'autorité directe sur les exécutants, dans une Organisation. Echelonnement des responsabilités du commandement. Elle est représentée sur l'organigramme.

* **IDÉOLOGIE :** Système des idées ou des croyances qui est capable de déterminer l'action d'un individu (idéologie individuelle) ou d'un groupe (idéologie de groupe).

* **INDUCTION :** Au sens psychologique, type de relation par lequel une intervention quelconque (dite inductrice) détermine une réaction complémentaire ou réactionnelle chez autrui (réaction induite). Dans ce sens, la suggestion est un cas particulier de l'induction.

* **INFORMEL :** Qui n'a aucun caractère officiel ni conventionnel. Qui est libre, spontané, non déterminé par des structures imposées. La structure informelle d'un groupe est le système des relations affectives qui, dans un groupe primaire, naît des relations de face à face. Un leader informel est un membre du groupe qui prend une influence, en dehors de l'autorité hiérarchique, sur ce groupe (popularité, prestige, circonstances)...

* **INTERACTION :** « Echange » dans un groupe au cours d'une discussion. Plus généralement relation interhumaine par laquelle une intervention verbale ou une attitude, une expression significative ou une action provoquant une action en réponse qui retentit sur l'initiateur.

* **LEADER** (d'un mot anglais signifiant meneur, conducteur) : Membre d'un groupe jouant un *rôle* déterminant dans les échanges, les décisions du groupe et le choix de ses objectifs. Il influence le groupe et par ailleurs il répond à des attentes du groupe. On détermine qui est leader soit en interrogeant les membres du groupe, soit en observant leur attitudes et leurs réactions dans le groupe.

* **LEADERSHIP :** Rôle de leader, comportement de leader, position sociométrique de leader dans un groupe. Pouvoir, influence, autorité sur un groupe.

* **LIAISON (personnes de..., groupe de...) :** Points-charnières, d'articulation ou de coordination, entre deux ou plusieurs ensembles. Ces personnes (ou les groupes) de liaison assurent la circulation des informations et la communication entre les unités d'une Organisation. Ce rôle peut être formel ou informel.

* **LINE :** Mot anglais (*ligne directe*) désignant la hiérarchie dans une Organisation. Ensemble de la stratification structurelle détentrice de l'autorité directe,

commandement, et pouvoir de sanction, dans le cadre de sa responsabilité des objectifs de l'Organisation.

* **MANAGEMENT :** Mot anglo-saxon qui vient du vieux verbe français *ménager* au sens de *organiser en tenant compte de la réalité.* Inclut actuellement à la fois les fonctions *d'administration* (au sens 1), de *gestion,* de direction et de traitement des problèmes humains, dans le but de réaliser au mieux les objectifs à la fois économiques et humains de l'Entreprise.

MENTALITÉ : Ensemble des facteurs psychologiques communs à une collectivité. Une mentalité est constituée par un système de valeurs, un système de connaissances, un ensemble de normes comportementales et d'un ensemble de stéréotypes sur les autres groupes. Les mentalités agissent comme les structures psychologiques individuelles ; elles induisent des significations et prédisposent à certaines interprétations et type de réactions (cf. **valeur, attitude, norme, stéréotype**).

* **MODÈLE DE RÉFÉRENCE :** Type d'activité, de comportement, d'organisation, d'explication, etc., connu ou observé ailleurs et valorisé, servant à quelqu'un de guide idéal (consciemment ou non) pour la représentation, l'explication ou l'organisation concrète de sa propre activité, de l'organisation qu'il réalise, du comportement qu'il doit avoir. Exemple : l'organisation militaire a servi de modèle de référence à l'organisation des entreprises dans une première période.

* **MOTIVATION :** Besoin, tendance ou aspiration qui, sans être l'objet de la conscience réfléchie, incite ou dispose un individu à avoir un certain comportement ou à prendre certaines décisions. La motivation est en quelque sorte le principe actif organisateur de la conduite à un niveau inconscient.

* **NORME :** Qui doit servir de règle ; critère d'évaluation en « bien » (conforme à la norme) des actions, des opérations, des productions, des expressions diverses. Une norme peut être *formelle* (officielle, standard imposé de l'extérieur) ou *informelle* (non-officielle, non-écrite, établie par consensus tacite du groupe informel).

* **ORGANIGRAMME :** Dispositif graphique (tableau comportant des lignes et des noms) destiné à représenter visuellement, selon des conventions variées, l'organisation hiérarchique des responsabilités dans un ensemble humain structuré. Selon la convention de l'AFNOR (Association française de normalisation), les différences de statut hiérarchique sont représentées par des lignes successives de haut en bas, chaque ligne indiquant un même « échelon », les noms se décalant de gauche à droite pour permettre qu'une ligne verticale descendante sous chaque nom porte des rectangles indicatifs du nombre de subordonnés et d'autres caractéristiques de l'unité.

* **ORGANISATION :** 1) Action d'organiser, mise en œuvre d'un ensemble de méthodes et de règles pratiques dans le but de structurer et de planifier les activités individuelles ou de groupes en vue d'atteindre le plus rapidement et le plus complètement possible des objectifs. Toute organisation est rationnelle, réaliste et prospective. Lorsqu'il s'agit d'un groupe, elle implique une définition des objectifs et des moyens, une définition des rôles, des tâches, des lieux et des délais, ainsi que la coordination et le contrôle des activités programmées prescrites ; 2) Comme nom commun, Organisation (nouveau mot pour « organisme social ») désigne toute entreprise impliquant un groupe humain (administrative, commerciale, industrielle, de prestation de services) publique ou privée, politique ou idéologique, et fonctionnant selon un organigramme (distribution des postes de travail, des responsabilités, coordination et contrôle des résultats), en relation avec un environnement et ayant des objectifs, des moyens, un siège et une « personnalité morale ».

PARALANGAGE : Ensemble des signaux non-verbaux qui accompagnent le message parlé. Il donne une information relationnelle, c'est-à-dire touchant le vécu du locuteur dans la situation de communication considérée.

* **PARTICIPATION :** Engagement personnel des membres d'un groupe dans le groupe ou dans l'organisation sociale. Le niveau de participation est directement proportionnel au degré de cohésion affective du groupe, et au degré d'adhésion des membres au groupe. La participation multiplie les interactions et l'interdépendance dans le groupe.

* **PROGRAMME :** Au sens de la théorie des Organisations, un programme est une suite d'opérations codifiées prévues, se déclenchant sur un signal repéré et n'impliquant aucune incertitude.

* **PSYCHOSOCIOLOGIE :** Terme moderne désignant un champ de connaissances et de phénomènes situés entre la psychologie et la sociologie, et comprenant es-

sentiellement les groupes humains. La psychosociologie des Organisations est la partie de la Science des Organisations qui s'occupe des phénomènes impliquant les groupes humains et les relations intergroupes (les autres chapitres ayant trait à l'économie, à la gestion, à la technologie, etc.).

* **ROLE :** Au sens psychosocial, comportement correspondant à l'accomplissement d'une fonction dans un groupe ; comportement attendu de celui qui occupe une certaine position dans un ensemble organisé. Le comportement de rôle représente normalement et légitimement une restriction de la liberté de l'individu. On oppose le rôle *statutaire* qui est imposé par le poste de travail assigné dans un système organisé,... et le rôle *personnel* qui est le rôle effectivement joué, expressif de la personnalité du titulaire, susceptible de modifier le rôle statutaire ou de le contredire sous certains aspects.

* **RUMEUR :** Information non vérifiée et affectivement chargée de significations émotionnelles, circulant de bouche à oreille dans un groupe concerné. La rumeur suit les voies du réseau informel des communications et subit, au cours de sa circulation, des modifications caractéristiques (amplification, simplification, dramatisation).

* **SOCIALISATION :** Développement de la dimension sociale essentielle du Moi permettant la décentration (contraire de l'égo-centration), la tolérance de la frustration personnelle pour obtenir l'accord d'autrui, le contrôle des impulsions et désirs personnels par souci des partenaires, et la possibilité de la vie sociale, l'acceptation des rôles sociaux, la participation, l'identification affective avec autrui, etc.

* **SOCIO-AFFECTIF :** De l'ordre des sentiments sociaux (sympathie-antipathie, estime - mésestime, respect - irrespect, et tous les sentiments liés à l'appartenance à un groupe, au plaisir-déplaisir à être ensemble).

* **STAFF :** Mot anglais signifiant état-major, et qui désigne plus largement tout service « fonctionnel » dans une Organisation, c'est-à-dire les groupes, commissions ou services ayant une activité de conseil spécialisé, de préparation des décisions, d'étude, d'assistance technique, sans aucune autorité hiérarchique directe (celle ci étant réservée au *line*).

* **STATUT :** Position d'un individu dans un système social ou dans un organigramme, déterminant ses comportements de rôle et les comportements des autres à son égard dans le groupe considéré. Au sens large, degré de considération dont est l'objet un individu de la part des autres membres de son groupe social ou culturel. Le *statut dérivé* est lié à la position sociale et au grade ; le *statut intrinsèque* est lié à la valeur personnelle reconnue.

* **STÉRÉOTYPE :** Conception ou idée rigide et ultrasimplifiée d'un aspect de la réalité, d'une personne ou d'un groupe. Exemple : le stéréotype du « banquier » pour la majorité des travailleurs, est un cliché contenant invariablement et uniquement l'image d'un coffre-fort à la place du cœur.
Les stéréotypes détermient les attitudes sociales et les réactions collectives. Ils remplacent l'effort de connaissance individuelle par une idée toute faite.

* **STRUCTURATION :** Avènement ou mise en place d'une structure.

* **STRUCTURE :** En psychosociologie des Organisations, c'est l'arrangement, le groupement, la configuration et la coordination des parties d'un ensemble en vue de les intégrer dans un système stable de rapports. Système formel des fonctions et des liaisons. « Forme du corps social » selon FAYOL.

* **TENSION :** Dans plusieurs théories psychologiques (JANET, BERGSON), le mot de tension psychologique est pris en un sens positif : état d'une conscience rassemblant ses forces et son tonus vers l'action, pour l'action sur le réel présent. Dans une autre acception aujourd'hui plus fréquente, « tension » a pris le sens négatif, et son contraire « détente » a pris le sens positif. La tension est donc d'abord l'absence de détente, de calme, de paix, de bon fonctionnement. Elle est crispation ou conflit latent qui bloque l'activité normale, ou état pénible d'insatisfaction qui oriente spontanément l'activité vers la recherche de ce qui satisferait. En ce sens, l'état de besoin est un état de tension. Un conflit latent dans un groupe est une tension du groupe.

UNITÉ D'ACTIVITÉ DIRECTE : Une unité d'activité directe est un élément identifiable de l'Organisation, élément lui-même organisé. C'est donc un ensemble d'individus et de moyens — qui a une activité essentielle à l'Organisation, qui donne souvent même sa spécificité à l'Organisation. Cette activité est permanente et bien définie. (Dans une usine de montage d'automobiles, les ateliers de montage sont des unités d'activités directes).

UNITÉ D'ACTIVITÉ INDIRECTE (auxiliaire ou de conseil) : Les unités d'activités auxiliaires sont des sous-ensembles organisés, identifiables, en relation avec les unités d'activité directe qui sont nécessaires au fonctionnement même de ces unités d'activité directe. (Dans une usine de montage d'automobiles, les ateliers d montage ont besoin pour fonctionner des pièces détachées ; les services « stockage des pièces, transport des pièces... » sont des unités auxiliaires).
Les unités d'activité-conseil sont des sous-ensembles de l'Organisation qui viennent en aide d'une manière non permanente (ce qui les distingue des activités auxiliaires) et non obligatoire aux unités d'activité directe.

VALEUR (au sens psychologique) : 1) qualité d'un être ou d'une chose pour un individu ou pour un groupe, par laquelle cette chose ou cet être est estimé, recherché, apprécié ; 2) principe idéal, doté de certitude intime, qui oriente le comportement de l'individu. Ce postulat personnel a été façonné par les expériences affectives de toute l'éducation.

COMMENT SE SERVIR DE CE MANUEL DE FORMATION ?

Comme vous le voyez, l'ouvrage est divisé en deux parties : l'une intitulée CONNAISSANCE DU PROBLEME, est une partie d'information théorique et de connaissances intellectuelles indispensables sur le thème proposé. L'autre, intitulée APPLICATIONS PRATIQUES, est une partie d'exercices de formation personnelle concrète, présentés de manière progressive.

Les deux parties sont recto-verso.

A la fin de la première partie se trouve un lexique des mots techniques utilisés et un index des noms d'auteurs et des thèmes importants.

C'est au centre du livre, que le lecteur intéressé par une formation personnelle trouvera plusieurs possibilités d'organiser sa Formation selon ses intérêts en mettant en œuvre, parallèlement, les travaux pratiques et l'information. Il pourra y choisir une organisation pédagogique rationnelle de son auto-formation.

Dans les exercices pratiques, les blancs ménagés par l'éditeur serviront à inscrire des réponses personnelles. Il est vivement recommandé de ne se reporter aux réponses-modèles qu'après avoir fait l'effort personnel de recherche demandé.

D'une manière générale, les exposés théoriques doivent être lus après les exercices dans l'ordre proposé par le plan-programme d'auto-Formation choisi. Cependant, les personnes d'intelligence plus théorique pourront commencer par l'information générale et les personnes d'intelligence plus concrète pourront commencer par les exercices pratiques.

Après des essais personnels d'application dans la vie professionnelle, il sera bon de reprendre l'ensemble, de tout relire et de tout annoter par des remarques et réflexions personnelles.

Achevé d'imprimer
en Février 1977
sur les presses
de la Sté d'Exploitation
de l'Imprimerie
LIENHART et Cie
à 07200 Aubenas

pour

LIBRAIRIES TECHNIQUES
27, place Dauphine,
75001 Paris

ENTREPRISE MODERNE
D'ÉDITION
4, rue Cambon, 75001 Paris

Les ÉDITIONS E S F
17, rue Viète, 75017 Paris

Dépôt légal :
1er trimestre 1977

976 ED 788

Imprimé en France.

FORMATION PERMANENTE EN SCIENCES HUMAINES
Collection dirigée par Roger Mucchielli

Séminaire de Alex MUCCHIELLI

PSYCHO-SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

APPLICATIONS PRATIQUES

© 1977 LES LIBRAIRIES TECHNIQUES,
ENTREPRISE MODERNE D'EDITION et
LES EDITIONS E S F

ISBN 2.7111.0039.1, 2.7044.565.4 et 2.7101.0026.6

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41 d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Table des exercices

Page 4	**Exercice 1.** — Principes pour une théorie des Organisations industrielles : une analyse de contenu.
Page 9	**Exercice 2.** — Analyse de jeux organisationnels. 1. Le jeu bureaucratique. 2. Le jeu universitaire.
Page 16	**Exercice 3.** — De l'analyse actionniste à l'analyse stratégique : le cas d'une fabrique de berlingots.
Page 23	**Exercice 4.** — Différentes interprétations du comportement de l'homme au travail : le travail dans une fonderie.
Page 30	**Exercice 5.** — Analyse de quelques techniques de groupes utilisées par le « Développement Organisationnel ».
Page 35	**Exercice 6.** — Un service à réorganiser : étude des postes et des réseaux de communication.
Page 41	**CORRIGÉS DES EXERCICES.**

EXERCICE 1

PRINCIPES POUR UNE THEORIE DES ORGANISATIONS INDUSTRIELLES : UNE ANALYSE DE CONTENU

Ci-dessous vous sont présentés les résumés synthétiques d'une série de recherches sur les Organisations de type industriel. Votre travail consiste :

1°. A dégager de chaque recherche un ou plusieurs principes généraux.

2°. A dégager les points communs à toutes ces recherches et à formuler les lois générales englobant les résultats présentés.

PREMIERE RECHERCHE :

(BURNS T., STALKER G.M., *The management of Innovation*, Londres, Tavistock, 1961).

T. BURNS et G.M. STALKER ont étudié une vingtaine de firmes britanniques. Ils ont cherché à voir quelle relation il y avait entre le type de pratique de direction dans ces entreprises et certaines facettes de leur environnement externe. Les caractéristiques externes qu'ils ont examinées étaient le taux de changement des techniques scientifiques et des marchés dans les entreprises choisies. Puis ils ont cherché les relations entre les pratiques de direction et ces conditions externes pour en découvrir les effets sur les performances économiques. Les entreprises étudiées faisaient partie d'une grande variété d'industries : une manufacture de rayonne, un groupe important de fabrication de machines, un certain nombre de firmes écossaises diverses, et huit firmes anglaises opérant dans divers secteurs de l'industrie électronique. Très rapidement, les auteurs furent frappés par la grande variété de méthodes de direction et de procédures qu'ils trouvèrent dans les différentes industries. BURNS et STALKER en arrivèrent à la conclusion que les systèmes de management pourraient être catégorisés en deux structures idéales-typiques.

Le modèle mécaniste ressemble au type bureaucratique de M. WEBER et se caractérise par une hiérarchie de fonctions distinctes impliquant une stricte spécialisation, une communication verticale et l'hypothèse implicite que « quelqu'un au sommet » est responsable, tenu de s'assurer que la spécialisation de chacun correspond aux objectifs organisationnels. D'un autre côté, le *modèle organique* n'a pas de hiérarchie clairement définie et implique une perpétuelle redéfinition des rôles et donc l'absence de titres formels dans le travail. Les fonctions sont coordonnées à l'aide de fréquentes réunions entre managers et les communications sont latérales et considérées comme apportant des informations et des conseils plutôt que des instructions. Il n'y a plus de personne omnisciente au sommet que l'on peut laisser sans danger considérer l'action en termes d'objectifs organisationnels. Au lieu de cela, on attend des individus qu'ils accomplissent leur tâche en fonction de leur connaissance des objectifs généraux de l'entreprise.

Ces auteurs montrent ensuite que l'un et l'autre modèle ne sont nécessairement ni efficients ni inefficients. Tout dépend de la nature de l'environnement de la firme. Le type mécaniste est mieux approprié pour des entreprises travaillant en situation de marché relativement stable avec une technologie qui ne change pas. Dans ces conditions, la routine engendrée est fonctionnelle pour les tâches inchangées à accomplir.

D'autre part, la structure organique mobilise les connaissances d'experts sans trop faire attention à la position formelle de l'expert dans la hiérarchie. En n'immobilisant pas à un moment donné le pouvoir attaché à différentes tâches, il est approprié pour une situation instable dans laquelle l'organisation fait continuellement l'expérience de nouvelles tâches et de problèmes relativement imprévisibles. Ces dernières organisations sont plus appropriées dans des environnements plus dynamiques et moins formels.

.. ..

DEUXIEME RECHERCHE

(Joan WOODWARD, *Industrial Organization, Theory and practice*, Oxford Univ. Press, 1965)

J. WOODWARD et son équipe commencèrent par se demander si « les principes d'organisation posés par l'ensemble croissant de théories du management corrélaient avec le succès dans les affaires, quand ils étaient mis en pratique ». Pour obtenir des éléments de réponse à cette question, ils étudièrent systématiquement toutes les entreprises qui employaient au moins cent personnes (une centaine) d'un secteur géographique (le South Essex). Ils concentrèrent particulièrement leur attention sur les pratiques de direction. Ils se rendirent compte rapidement, au cours de l'étude, qu'il n'y avait pas de corrélation directe significative entre les pratiques de direction de ces entreprises et leur efficacité ou leur taille.

Ils cherchèrent alors d'autres explications à la variété des pratiques de direction. Ils trouvèrent qu'en groupant les entreprises en fonction de leur technique de production et de la complexité de leur système de production, celles qui avaient le plus de succès dans chacun de ces groupes avaient des pratiques de direction semblables. Ces trois groupes étaient les suivants :

1. — *Production unitaire* ou de petite série : Production d'unités simples selon les exigences du client ; production de prototypes ; fabrication de gros équipement par étapes ; production de petite série en fonction des demandes du client.

2. — *Grande série* et production de masse : Production de grande série ; production grande série à la chaîne ; production de masse.

3. — *Production en continu :* Production en continu de produits chimiques dans une entreprise multifonctionnelle ; production en continu de liquides, gaz et produits pulvérulents.

Cette classification est ordonnée. Elle s'élève en fonction de l'évolution et de la complexité des techniques. On s'élève de 1-2 à 3 dans le sens d'un plus grand contrôle des opérations de production d'une plus grande prévisibilité.

Les données recueillies par les chercheurs s'organisèrent alors de façon intelligible. Les systèmes de production similaires tendent à avoir des structures d'organisation similaires. Lorsqu'on avance dans l'échelle des systèmes de production, c'est-à-dire lorsqu'on va de la production unitaire à la production continue, le nombre de niveaux hiérarchiques dans les départements de production augmente (la médiane est 3 pour la production unitaire, 4 pour la production de masse et 6 pour la production en continu) ; le nombre de personnes directement responsables auprès de la direction générale augmente : il varie de 1 à 9 (médiane 4) pour la production unitaire, de 4 à 13 (médiane 7) pour la production de masse et de 5 à 15 (médiane 10) pour la production en continu ; la proportion de dirigeants et de cadres par rapport au reste du personnel augmente ; la proportion des coûts affectés aux salaires diminue.

Cette étude montre que le mode de direction varie en fonction des techniques, ce qui était d'autant plus vrai pour les entreprises qui avaient le mieux réussi. Le succès économique était associé à des pratiques de direction qui convenaient aux méthodes spécifiques imposées par les techniques de production, techniques de production elles-mêmes tributaires du produit et du marché.

.. ..

TROISIEME RECHERCHE

(A.D. CHANDLER, *Strategy and Structure*, M.I.T. Press 1962, trad. Française, *Stratégies et structures de l'entreprise*, éd. d'organisation, 1972).

A.D. CHANDLER cherche par une analyse historique comparative à expliquer l'apparition de la structure moderne décentralisée des grandes entreprises. Il étudie le développement historique de quelques firmes pionnières (Du Pont, General Motors, Standard Oil, Sears Roebuck). Il a choisi ces quatre entreprises en tant qu'entreprises qui ont créé des structures efficaces pour gérer de grands ensembles multidimensionnels. Il s'efforce de rendre compte de la structure des organisations en fonction notamment de leur environnement, de leurs valeurs, de leurs buts et de leur technologie.

Pour CHANDLER, le choix de nouvelles stratégies provient de changements dans l'environnement : « Une stratégie nouvelle se développe quand on ne connaît pas les contraintes et le besoin — créée par l'évolution démographique et celle des revenus et des technologies — pour employer les ressources existantes ou les investissements d'une façon plus profitable ». Il retrace les différentes phases du développement de ces stratégies et de leurs conséquences sur l'organisation dans chacune des entreprises et montre qu'elles sont des réponses au changement des conditions d'environnement. Dans une première étape, c'est l'« *expansion en volume* » qui conditionne le développement de travaux plus spécialisés à l'intérieur des principales fonctions existantes. Puis l'« *expansion géographique* » qui entraîne l'établissement de services régionaux. Ensuite, la *décision d'intégration verticale* provoque la création de nouveaux « types de fonction » avec une profonde spécialisation en départements fonctionnels. Finalement, une *diversification* due au développement de nouveaux produits conduit à l'établissement de nombreuses divisions de produit. CHANDLER examine comment chacun de ces choix stratégiques, pour créer de nouvelles unités organisationnelles, conduit à des problèmes d'intégration (de coordination) qui à leur tour exigent le développement de structures intégratives nouvelles (ou selon ses termes de structures « administratives »). Le rôle économique fondamental d'un dirigeant apparaît alors comme le créateur des services et de la structure nécessaires pour rassembler les différents services administratifs en un tout unifié.

Pour CHANDLER, la stratégie nécessaire est liée à des changements dans l'environnement.

Pour CHANDLER par exemple, la structure classique, très centralisée est adoptée si les marchés, les sources de matières premières, les modes de production restent relativement inchangés ce qui fait qu'il y a peu de décisions d'organisation à prendre. Mais lorsque la technologie, les marchés et les sources d'approvisionnement changent rapidement, alors il faut que des décisions complexes puissent être prises, que des stratégies nouvelles puissent être élaborées et cette structure trop rigide n'est plus appropriée.

.. ..

QUATRIEME RECHERCHE

(LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., *Organisation and Environnement : Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard, 1967 ; Trad. Franç. *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, éd. d'organisation, 1973).

LAWRENCE et LORSCH partent de la constatation de l'insuffisance de la théorie classique des organisations. Les recherches montrent, disent-ils, qu'il n'existe pas « une meilleure façon de s'organiser » dans toutes les situations. Les études de BURNS et STALKER leur ont suggéré l'importance de l'environnement sur l'organisation interne de l'entreprise et ils décident d'approfondir cette relation.

Les auteurs font alors une étude comparative de plusieurs organisations industrielles (une demi-douzaine) dans trois branches industrielles bien distinctes : l'industrie du plastique, l'industrie de l'emballage, l'industrie alimentaire. Ils repèrent, dans chacune de ces branches, les firmes les plus efficaces et essaient de trouver à partir de l'ensemble des observations, enquêtes, mesures dont ils disposent sur chacune de ces entreprises pourquoi ces firmes sont plus efficaces.

Leurs observations leur permettent d'apporter des précisions sur l'environnement et sur l'organisation interne des entreprises.

L'environnement leur apparaît composé de trois sous-environnements ou dimensions fondamentales ou encore secteurs. Ils distinguent : le secteur scientifique, le secteur marché, le secteur technico-économique. Chacun de ces environnements apparaît comme plus ou moins certain et le *degré d'incertitude* de chacun de ces secteurs est évalué par trois variables additives : la validité des informations sur le secteur ; l'incertitude de relations causales dans le secteur ; le temps nécessaire à la connaissance des résultats d'une action sur le secteur.

En approfondissant l'étude des structures formelles des différentes entreprises, ils en vinrent à considérer que l'on pouvait comparer ces structures entre elles en prenant comme référence deux dimensions : la *différenciation* interne de chaque entreprise et les moyens et processus *d'intégration* mis en œuvre dans chaque entreprise.

La différenciation interne d'une entreprise s'évalue en fonction de quatre critères : le degré de formalisation des structures (de forte à faible) ; la nature des relations interindividuelles (de centrées sur les individus à centrées sur les tâches) ; le terme temporel des objectifs (du court terme au long terme) ; l'orientation vis-à-vis d'objectifs (d'une orientation sur des objectifs particuliers à une orientation sur des objectifs globaux) ; critères que l'on applique à chacun des services, départements ou sous-structures internes de l'organisation. On voit ainsi si, à l'intérieur de l'entreprise, les services sont « différenciés ».

L'intégration interne d'une entreprise c'est « la qualité de la collaboration qui existe entre les départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement ». Cette intégration était évaluée à partir d'une échelle en 8 points (échelle qui s'étendait de la catégorie « la coordination est réalisée totalement » à la catégorie « les relations ne sont pas nécessaires »), sur cette échelle, chaque département évaluait ses relations avec les autres.

L'intégration dépend également de l'efficacité des « services de coordination », l'efficacité de ces services est elle-même fonction d'un ensemble d'éléments.

En résumé, leurs résultats montrent que :

1. — Plus l'environnement est dynamique et incertain, plus les organisations sont « différenciées », c'est-à-dire par exemple, que le degré de différenciation interne est plus élevé dans les entreprises de l'industrie du plastique que dans les entreprises de l'emballage (les auteurs ayant auparavant montré que ces environnements étaient différents : incertains pour l'industrie du plastique, stables pour l'industrie de l'emballage).

2. — A l'intérieur d'une même branche d'industrie (donc face à un environnement d'un même degré d'incertitude global), les entreprises les plus performantes sont celles dont les différenciations entre départements sont les mieux adaptées aux différences de degré de certitude des différents secteurs de l'environnement avec lesquels ils (les départements) sont en relation.

3. — Plus une entreprise a un degré de différenciation interne élevé plus elle a de difficultés d'intégration. Les auteurs montrent que les entreprises les plus efficaces sont cependant celles qui ont le plus fort degré d'intégration bien que cette intégration soit réalisée de différentes façons selon la nature de l'environnement auquel l'entreprise est confrontée et selon la structure de l'entreprise.

Corrigé page 44.

EXERCICE 2

ANALYSE DES JEUX ORGANISATIONNELS

La psychologie sociale, avec l'analyse transactionnelle, a montré comment, entre des individus en constante interaction (membres d'une famille, d'un groupe de travail...), les échanges, petit à petit, se programmaient et se conformaient à « des schémas précis susceptibles d'être classifiés et constamment reproduits dans la relation, à l'insu du sujet »*. Tout se passe comme si les individus recherchaient certains types de relation avec leur environnement en cherchant à imposer un système de relation qui leur permet de « bien supporter » la situation ou d'être à l'aise dans leur rôle (ils jouent leur jeu fonctionnel, dit-on). L'environnement lui-même, composé d'autres hommes, a par ailleurs ses modes privilégiés de relations souhaitées. De l'interaction et de l'adaptation (lorsqu'il y a adaptation) des deux systèmes résulte «un jeu » ou ensemble de comportements et de réponses, régit par des « règles du jeu » (le plus souvent informelles) qui précisent ce qu'il est « permis » et ce qui ne l'est pas. Ainsi, en se servant d'une variété infinie de contenu, la trame même des interactions se conforme à un schéma habituel, on pourrait dire routinier.

L'analyse transactionnelle s'intéresse tout d'abord à l'explicitation de ces schémas d'interaction, elle s'efforce de découvrir l'organisation constante de la succession des échanges, le scénario de base sur lequel sont jouées diverses pièces. L'analyse transactionnelle s'intéresse également aux motivations, aux besoins profonds responsables de ces types de comportements.

On s'est aperçu en effet que ces jeux étaient des superstructures, des cuirasses destinées à cacher des principes personnels inconscients. Prenons un exemple. Le jeu conjugal du « sans toi » :

Monsieur : *Reste à la maison et occupe toi du ménage.*

Madame : *Sans toi, je pourrais sortir et m'amuser.*

Monsieur : *Tu iras chercher la voiture que j'ai donnée à réparer.*

Madame : *Ah, la la ! J'aurais pu aller avec mon amie au cinéma !...*

La structure (le canevas) de la relation est simple : il y a instruction et protestation-acceptation en réponse. Sur cette trame, on peut imaginer quantité de dialogues. Si un jeu est ainsi rejoué sans arrêt, c'est, dit E. BERNE, qu'il apporte à ses acteurs, des bénéfices. Ici, pour la femme : pouvoir accuser son mari, faire croire qu'elle pourrait faire autre chose..., pouvoir se venger sur la vie sexuelle (la contrôler), etc. Pour l'homme, cela peut apporter comme avantage : éviter l'intimité sexuelle sans perdre l'estime de soi en provoquant le refus, la liberté de faire ce qu'il veut, le bénéfice social de pouvoir jouer au jeu : « les femmes sont un mystère ».

Sous ces bénéfices immédiats se cachent des motivations plus profondes.

« Madame Dodakis, relate BERNE, se plaignait donc que son mari lui interdissait toute activité sociale ou sportive. Devant l'amélioration que le traitement avait apporté en elle, son mari perdit de son assurance et retira ses interdictions, ce qui permit à la patiente d'élargir librement le champ de ses activités. A cause de son adolescence « cloîtrée », elle avait toujours désiré prendre des leçons de natation et de danse. Une fois qu'elle se fût inscrite à des cours, quelles ne furent pas sa surprise et sa conster-

* E. BERNE, *Des jeux et des hommes*, Stock 1975.

nation de s'apercevoir qu'elle avait une peur maladive des pistes de danse et une profonde horreur des piscines. Elle dut renoncer à ses projets... » Cette mésaventure, s'ajoutant à d'autres du même ordre, mit à nu certains aspects importants de la structure de ce mariage. Parmi les prétendants nombreux, la future Madame Dodakis s'était choisi pour époux un homme autoritaire. Elle put alors jouer au jeu du « Sans toi » avec son mari et au jeu du « Sans lui » avec ses amies. La suite montra, bien sûr, que contrairement à ses plaintes, son mari lui rendait un véritable service en lui défendant quelque chose dont elle avait une peur profonde et en lui évitant de prendre conscience de ses frayeurs. « Le but du « sans toi », écrit E. BERNE (*op. cit.*, p. 56), peut être ou bien de se rassurer (« ce n'est pas parce que j'ai peur, c'est parce qu'il m'en empêche ») ou bien de se défendre (« ce n'est pas que je n'essaie pas, c'est qu'il me retient »). Il est généralement possible, conclut l'auteur, de choisir un seul concept psychodynamique résumant la situation de manière significative ». Dans le cas du « Sans toi » la vie conjugale prouve aux épouses quelque chose qu'elles veulent sans arrêt prouver à savoir : « que tous les hommes sont mauvais et tyranniques ». La confirmation de cette position de l'épouse : « tous les hommes sont des tyrans », constitue l'*avantage existentiel*. C'est cette « confirmation fondamentale » qui sous-tend tous les jeux. Ce jeu est donc joué par des femmes qui souffrent d'un sentiment d'irréalité et qui ont du mal à voir les choses d'un point de vue rationnel. Une analyse analogue pour le rôle de l'homme montre également que son jeu dérive d'un principe existentiel personnel.

« Un jeu est donc un « système récurrent de transactions, souvent répétitives superficiellement plausibles, à motivation cachée » (E. BERNE, *op. cit.*, p. 50).

L'analyse transactionnelle s'efforce donc de saisir d'une part la trame des interactions (forme sous-jacente à un ensemble de variantes) et les motivations fondamentales qui sont à la source de cet ensemble de comportements typés.

Une telle analyse est parfaitement transposable à un système social plus complexe que le couple homme-femme ou la relation duelle. En particulier on peut le transposer aux systèmes sociaux que sont les organisations.

1°. Il faudra alors définir tout d'abord les *acteurs sociaux* en présence. Un acteur social sera une personne ou un groupe de personnes homogène du point de vue de la mentalité et dont les membres réagissent de la même manière à un certain nombre de problèmes. Un acteur social, c'est donc en général, un groupe d'individus appartenant à l'organisation, groupe que l'on peut considérer comme une *entité* : un individu, ayant sa personnalité, une position dans l'organisation (un statut formel ou implicite, un rôle formel ou informel...) et des relations identifiables avec les autres acteurs sociaux de l'organisation.

2°. Il faudra ensuite analyser les échanges entre ces différents acteurs sociaux de façon à faire ressortir des modes répétitifs d'interaction, de repérer le ou les scénarios mis en œuvre sous couvert des différents problèmes traités, des différentes communications échangées... On essaiera également de formuler les règles du jeu, règles implicites qui nous aideront à comprendre le sens profond de ces comportements.

3°. A une troisième étape, certainement la plus difficile, il faudra, à travers des enquêtes diverses, à partir de l'observation, de l'analyse de contenu des dires des acteurs et des documents produits... chercher la signification, non-dite, des satisfactions-insatisfactions éprouvées par les acteurs dans leur « Jeu ». Ceci de façon à pouvoir formuler un ou deux principes généraux que l'on pourra prendre comme les fondements motivationnels des comportements, pour chaque acteur social.

4°. Synthèse : la quatrième étape est la formation synthétique de l'ensemble des analyses faites. Synthèse qui permet une certaine compréhension du mécanisme général des échanges.

.. ..

Ci-dessous vous sont rapportées des observations et des débuts d'analyses : de M. CROZIER *sur le « Jeu bureaucratique » et de* P. BOURDIEU *et* J.C. PASSERON *sur le « Jeu universitaire ». Votre travail consiste (et ceci pour chacun des jeux, le bureaucratique dans son ensemble et le Jeu universitaire) :*

1°. A retrouver et décrire les acteurs sociaux en présence.

2°. A retrouver et décrire, voire à compléter, le scénario de base des jeux décrits.

3°. A chercher a) *les bénéfices secondaires pour chacun des acteurs dans ces jeux,* b) *les motivations profondes auxquelles ces jeux pourraient servir de paravent.*

.. ..

1. — Le Jeu bureaucratique

(d'après M. Crozier, *La société bloquée,* Seuil, 1970).

a) Cas d'une organisation administrative très mécanisée chargée d'effectuer des opérations comptables d'ordre répétitif.

Cette organisation donne au public un bon service mais elle fonctionne assez mal et de façon extrêmement éprouvante pour son personnel, sans avoir pour autant un rendement satisfaisant. Le malaise est grand parmi le personnel, cadre compris, mais les responsables, au niveau directorial ou ministériel en minimisent l'ampleur et l'attribuent à des phénomènes généraux, sur lesquels personne n'a de prise, comme l'évolution technique.

Une enquête auprès du personnel apporte d'autres éléments. En ce qui concerne la masse des employées qui sont des mécanographes, contrairement à l'image qu'on en a au sommet, ces employées ont de bonnes relations avec leur encadrement direct, mais se plaignent très agressivement de leurs cadres supérieurs, avec lesquels pourtant elles n'ont presque pas de contact. Ceci, en fait, peut être expliqué par les observations de comportement suivant : ce sont les cadres supérieurs qui décident, au coup par coup, des problèmes qui affectent directement la vie quotidienne de travail des employées et, en particulier des aménagements possibles de la charge de travail et de l'octroi de permissions individuelles d'absence aux employées. Pour prendre ces décisions, ils sont obligés de se reposer entièrement sur les informations que leur fournissent les cadres subalternes. Or, ceux-ci sont en concurrence les uns avec les autres pour obtenir, dans un ensemble dominé par la pénurie, les moyens nécessaires à la bonne marche de leurs services respectifs. Les cadres subalternes faussent donc les informations qu'ils transmettent pour influencer en leur faveur les décisions qui seront prises par le supérieur. Ils n'ont d'ailleurs, en outre, aucun intérêt à cultiver les bonnes grâces de leurs supérieurs, car ceux-ci n'ont aucun moyen de les récompenser, du fait d'un système d'avancement à l'ancienneté.

Sachant qu'ils ne peuvent recueillir de bonnes informations, les cadres supérieurs prendront le moins de risques possibles et donc se mettront à couvert derrière des décisions de routine dictées par les nombreux règlements à leur disposition. Ainsi leurs décisions seront parfaitement impersonnelles et routinières et, en général, seront parfaitement inadéquates, aussi bien du point de vue des individus concernés que du point de vue de l'efficacité des services.

Le groupe d'employées qui se voit refuser un moyen ou l'employée qui se voit refuser une autorisation s'en prend au cadre supérieur ; le cadre subalterne s'indigne et proclame bien haut qu'on n'a pas voulu l'écouter ; le cadre supérieur se retranche dans le silence du règlement sachant bien que ces péripéties se succèdent et s'annulent et qu'il y aurait encore plus de difficultés s'il cherchait, pour prendre de meilleures décisions, à passer au travers de l'échelon tampon que constituent les cadres subalternes.

Ce système absurde continue à fonctionner car tout le monde est à la fois victime et complice. Les employées se voient épargner tout risque de dépendance directe à l'égard du chef, elles se sentent protégées par l'échelon tampon des cadres subalternes. Les cadres subalternes sont protégés à la fois de leurs employées, à l'égard desquelles ils ne sont jamais responsables, et de leurs chefs qui n'ont jamais les moyens — qui seraient efficaces — d'intervenir dans leurs affaires. Les cadres supérieurs, enfin, n'ont à prendre aucun risque et ne sont en fait responsables de rien.

b) Cas de l'administration préfectorale.

« On se représente généralement, nous dit Crozier, le petit fonctionnaire comme l'exécutant docile d'une politique administrative tâtillonne et prenant sur les administrés une injuste revanche des difficultés qui sont les siennes. Nous avons rencontré dans une des situations les plus propices au développement de comportements de cet ordre des attitudes en fait tout à fait différentes .»

Les petits employés de préfecture, auxquels le public se heurte aux guichets se sont révélés extrêmement critiques de l'Administration et leurs commentaires étaient tout à fait en harmonie avec ceux des assujettis. Comme dans le cas précédent, ils dirigeaient leur ressentiment contre un échelon supérieur, l'échelon de direction, en l'occurrence les membres du corps préfectoral.

L'échelon de direction tire son pouvoir du fait qu'il est la seule autorité qui ait le droit d'assouplir l'application des règles. Mais pour que cette liberté ait un sens, il faut que ces règles soient habituellement observées à la lettre. « Pour qu'un préfet ou un directeur puisse avoir le beau rôle, il importe donc que les petits fonctionnaires se comportent de façon mesquine et tâtillone ».

Les exécutants sont donc les instruments méprisés d'une politique tout à fait différente de l'esprit des règles dont on leur donne la garde. Ils se rebellent en attaquant le système du point de vue des administrés et en faisant pression sur les échelons supérieurs, pour rendre impossible les passe-droits. Cette pression aboutit parfois à la mise en place d'autres règles car les administrés font chorus avec les employées contre le favoritisme. Ces règles renforcent le système et l'échelon directorial reste le seul à pouvoir humaniser l'application des règlements.

2. — Le Jeu Universitaire

(d'après P. Bourdieu et J.C. Passeron, *Les héritiers, les étudiants et la culture*, Ed. de Minuit 1964, chap. 2 et 3)

Pour Bourdieu et Passeron, l'analyse des traits spécifiques de la pratique professionnelle, de l'organisation sociale dans laquelle elle s'acomplit, de ses rythmes, de ses instruments et des contraintes qu'ils imposent, est une des conditions premières de toute compréhension des conduites, des attitudes et des idéologies d'un corps professionnel... Les auteurs nous donnent ensuite l'ensemble des caractéristiques déterminant la mentalité des corps sociaux que l'on appelle les étudiants et les professeurs d'université.

L'étudiant ne vit pas comme une profession la préparation à la profession. Il n'y a pas, à véritablement parler, de « condition étudiante » si on se réfère aux critères économiques. De très grandes disparités existent entre les étudiants d'origine diverse. Mais les étudiants ont en commun de « faire des études », c'est-à-dire l'absence même de toute assiduité ou de tout exercice, de subir et d'éprouver la subordination de leur avenir professionnel à une institution qui, avec le diplôme, monopolise un moyen essentiel de réussite sociale. Mais ils ont en commun des pratiques qui façonnent leur mentalité et induisent leurs comportements. Tout d'abord l'étudiant est hors du temps et des contraintes. Il est dans une parenthèse par rapport à la vie familiale et professionnelle. Retranché dans l'autonomie du temps universitaire, il échappe aux horaires de la société globale, ne connaissant d'autre échéance que l'examen. L'année a un rythme propre avec des périodes saisonnières d'assiduité. « Hors des contraintes du calendrier universitaire, il n'y a ni dates ni horaires... les cadres temporels de la vie sociale sont brisés ou inversés »... Plus généralement, l'étudiant tend à dissoudre toutes les oppositions qui organisent la vie en la soumettant à la contrainte, par exemple, celles qui séparent le bavardage de la discussion réglée et orientée, la culture libre de la culture imposée, l'exercice scolaire de l'œuvre personnelle.

En général, les étudiants ne sont pas intégrés à la société. Il n'y a pas de véritable intégration à un milieu quelconque. Les étudiants ne sont rassemblés « que négativement, puisque les rythmes individuels peuvent n'avoir en commun que de différer différemment des grands rythmes collectifs ». L'espace et le temps qu'ils ont en commun, à l'université, ne sont pas des facteurs d'intégration car l'usage n'est pas réglé par l'institution ni par une tradition.

La situation, pour beaucoup, est même une situation de rupture : rupture par rapport au milieu parental, rupture en s'affranchissant des règles sexuelles, rupture en s'engageant politiquement... Des comportements symboliques sont liés à cet état : tout est permis, essayé... Adolescent et apprenti, l'étudiant est à la recherche de maître à penser et à vivre, il est sensible au prestige des exemples tout en s'en défendant. La condition transitoire et préparatoire dans laquelle il est placé fait qu'il « n'Est » pas véritablement mais qu'il est « projet d'Etre ». Il doit se créer en sortant de cet état d'étudiant (se créer en se niant). Il recherche cet Etre à travers l'adhésion à des « valeurs » imaginaires prêtées aux « Maîtres » de ce nouveau domaine intellectuel qu'il découvre. L'étudiant s'interroge en permanence sur lui dans ce milieu porté à l'interrogation et à l'autisme Son avenir est flou, l'image de la profession est très indéterminée (davantage chez un étudiant en lettres, moins chez un étudiant en médecine).

En raison de cette incertitude le sens du travail n'est pas évident et « pour sauvegarder le sens de son travail, il doit alors confondre l'exercice scolaire avec une aventure intellectuelle ».

L'étudiant est en état de dépendance passive. Il ne contribue en rien à orienter la « production » ou la transmission du savoir. Le professeur fait semblant de consulter l'étudiant sur ses besoins, mais, pense-t-il, comment ce dernier pourrait savoir ce dont il a besoin puisqu'il est ignorant ? Lorsque le professeur essaie de le faire cependant, il rencontre communément la passivité ou l'étonnement de l'étudiant qui, animé d'une propension indifférenciée à absorber du savoir, attend précisément du professeur qu'il indique les urgences et choisisse lui-même de satisfaire les besoins qu'il a créés en décidant de les satisfaire. Les professeurs ont l'initiative en tout et les différents conseils paritaires, où doivent se retrouver « à égalité » professeurs et étudiants pour se consulter ou prendre des décisions pédagogiques ne changent rien aux faits. Les professeurs sont (sauf les assistants) protégés par leur statut ce qui leur permet en fait de décider ce qu'ils veulent. Lorsqu'ils sont trop menacés des réflexes de corps où des alliances et des ententes cachées jouent et les protègent, les enseignants, hiérarchiquement indiscutables dans l'échelle du savoir, sont la source toute puissante du jugement. Ils détiennent les normes des jugements, normes que les étudiants doivent s'efforcer de deviner s'ils veulent avoir leurs examens. Normes de jugement et normes de travail sont donc à découvrir (et ceci pour chaque professeur) et c'est là un des exercices principal de l'étudiant. Le principal souci des enseignants est de faire reconnaître sa culture personnelle supérieure dans tel ou tel domaine. Ils présentent aux étudiants un idéal intellectuel fait d'intelligence supérieure (ce qui est un don), de culture, de raisonnement critique. Le modèle transmis est un modèle de « critique intellectuelle » de la réalité au nom d'une culture supérieure. Les enseignants, tout en étant en eux-mêmes certains de l'énorme différence qui les sépare des étudiants, valorisent ceux-ci et les envient. Les étudiants sont donc en situation de novices valorisés explicitement — dédaignés implicitement. Ils sont enviés par des professeurs qui n'ont jamais sauté le pas, qui ne sont jamais sorti de l'Université. Les étudiants sont en situation de public disputé par les enseignants, ils croient ainsi à leur pouvoir d'autant plus que les formes habituelles extérieures de l'autorité n'existent pas dans les locaux Universitaires. Pouvoir illusoire du fait de la complexité des règles de la « participation universitaire », du fait que l'étudiant est de passage face à un corps constitué qui demeure.

L'Institution universitaire apparaît en outre à d'autres auteurs* comme une Organisation où prédomine la plupart du temps une logique statutaire ou institutionnelle face à une logique de productivité ou compétitive. En d'autres termes, dans bien des cas, chez le corps enseignant, les préoccupations statutaires et la défense des intérêts particuliers sont prioritaires par rapport aux objectifs de production.

Les étudiants vivent dans une situation irréelle et tout se passe comme si les enseignants, avec leur complicité, cherchaient à les protéger de la réalité. Tout ce qui se passe à l'Université relève alors du faire-semblant, du paraître, du jeu. On joue à disserter, à travailler (il n'y a pas de sanction, les obligations spécifiques sont émoussées, l'échec à l'examen n'est jamais aussi grave qu'un licenciement). Tout est fictif, on fait valoir des aptitudes virtuelles en quêtant une sanction verbale que verbalement on remet en cause. La « grève » qui n'a pas le sens d'une grève ouvrière fait agréablement peur aux professeurs qui jouent ainsi le jeu continuel du paraître car dans le fond, très vite, ils s'en moquent. L'irréalité conduit donc aux comportements de jeu. « Jeu qui ne se fait pas sans une certaine anxiété mais anxiété que l'on rejette pour se griser dans l'illusion. Car, en fin de compte, vivre dans le présent, hors des réalités contraignantes, de la vision du futur, centré sur soi, dans le jeu du non-conformisme, dans le jeu de la recherche de soi, c'est plaisant, c'est satisfaisant, alors on a peur non seulement de quitter le système mais que le système change.

Du point de vue rationnel d'ailleurs les étudiants devraient travailler en vue : 1°) de faire disparaître leur état actuel, 2°) pour se préparer à la vie professionnelle. Or ils jouent le jeu du faire-semblant de l'apprentissage d'une culture et restent dans le monde irréel de leurs études. Car en fin de compte ce système les satisfait — comme il satisfait leurs enseignants.

« Les étudiants et les professeurs ont peut-être en commun l'intention obscure de sauver les avantages cachés que leur procure le système actuel tout en bénéficiant des avantages manifestes que leur assurerait le système

* A. Freschkoff, *L'université : une organisation « sui generis » ?*, Cahiers intern. de Sociol., 1974, n° 57, pp. 341-357.

opposé qui est incompatible en tant que tel avec le système présent. De même que les professeurs peuvent déplorer la passivité des étudiants sans voir quelle est la rançon de la sécurité qu'ils doivent à un rapport pédagogique dissymétrique, de même certains étudiants peuvent imputer au seul autoritarisme professoral la passivité où ils sont tenus sans apercevoir quelle est la contrepartie de toutes les protections et de toutes les libertés que leur assure l'anonymat des amphithéâtres. Professeurs et étudiants peuvent même se rencontrer dans la dénonciation véhémente des obstacles à la rationalisation de l'enseignement ; faute d'appréhender le système en tant que tel, ils ne veulent et ne peuvent pas voir que les satisfactions contradictoires mais simultanément ou alternativement accessibles qu'il leur procure sont nécessairement liées aux tares qu'ils déplorent ».

Corrigé page 45.

EXERCICE 3

DE L'ANALYSE ACTIONNISTE A L'ANALYSE STRATEGIQUE : LE CAS D'UNE FABRIQUE DE BERLINGOTS *

I. — DONNEES GENERALES SUR L'ORGANISATION.

1. — La « philosophie » de l'Organisation dans cette entreprise.

L'usine M. est une des usines implantées en France d'un puissant groupe américain. Cette usine a été implantée il y a trois années seulement. Ce lancement a été d'ailleurs particulier. Après une présentation très ouverte d'un premier contingent de personnel (50 personnes) lors d'une réunion et d'un repas, on a mis en train une formation-exercices de mise en condition de marche et arrêt des machines, des exercices de simulation des pannes... Le directeur avait carte blanche et avait décidé de mettre en œuvre certains principes de « management » qu'il ramenait des U.S.A. Il s'agit d'essayer de concilier au mieux les objectifs individuels et les objectifs organisationnels en mettant en place une « participation consciente » ou la « prise en charge individuelle d'un savoir-faire, grâce à une formation polyvalente, une autonomie d'organisation et une participation.... devait mener à un savoir-être ». Ceci se traduit par certains principes d'une philosophie organisationnelle humaniste :

— la prise en considération des normes de groupe pour la production,

— la libre circulation de l'information et la tentative de favoriser au maximum toute communication,

— une auto-organisation des groupes de travail à l'intérieur d'un cadre général de production,

— une formation polyvalente qui permet le changement de poste de travail dans l'équipe,

— la volonté de faire participer les ouvriers de production à la mise en œuvre et au contrôle de leur production,

— l'ouverture des dirigeants et de l'encadrement aux suggestions des ouvriers et conseillers techniques.

Ainsi note-t-on dans cette usine :

— l'uniformisation des salaires, à chacun des niveaux de qualification,

— la prise en considération de la production du groupe et non plus celle de l'individu,

— la mise en place de conseillers techniques et non de contremaîtres,

— l'élimination de toutes obligations gênantes pour l'ouvrier (pointeuse, présence fixe, spécialisation sur un poste),

— une formation polyvalente en vue de la rotation des ouvriers sur les postes (qu'ils se répartissent eux-mêmes tous les mois) et permettant à deux ouvriers de la même équipe de prendre ensemble des temps de pause à la cafeteria.

2. — Le travail, son environnement, son organisation.

Les locaux sont neufs, agréables, fonctionnels. Dans le hall d'entrée et les couloirs se trouvent tous les renseignements relatifs au travail — production à effectuer, pro-

* D'après une enquête de R. Bittel, pour le Diplôme de Psychologie et Sciences Sociales de l'Université de Reims, 1975.

gramme de formation... Avant de pénétrer dans le local de production, une cafeteria accueillante permet de déguster un café gratuit, avant, pendant ou après le travail. Le travail se fait dans une atmosphère climatisée (température et degré hygrométrique sensiblement constants). C'est un travail moyennement salissant où la plupart des efforts physiques sont limités mais qui demande une attention et une vigilance constantes.

Les locaux de production sont très bruyants et odorants. La production est répartie en trois salles :

— un local de préparation et de stockage des matières premières où se trouvent trois ouvriers,

— un local de cuisson occupé en moyenne par quatre ouvriers, auquel on accède par différents escaliers depuis le local de préparation ou de production,

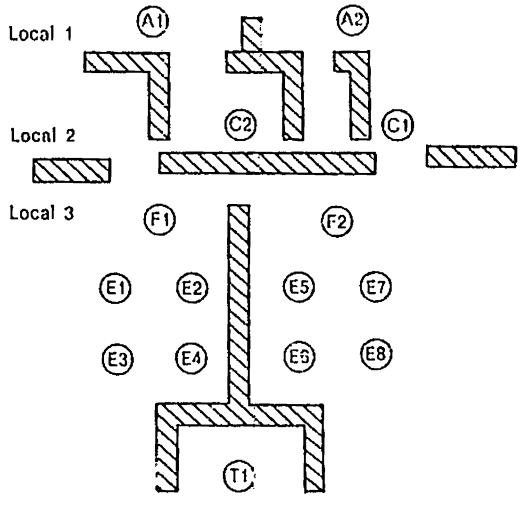
— un local de production et de conditionnement très vaste où travaillent environ cinquante-cinq personnes.

Dans ce dernier, les machines les plus bruyantes sont les enveloppeuses. Le port des boules dans les oreilles ou de casques atténuant le bruit est recommandé. En fait, peu d'ouvriers admettent cette nécessité. Ce milieu rend les communications malaisées. Les odeurs de certains produits causent des ennuis physiques : maux de tête, maux d'estomac, excitabilité.

Le travail est un travail de groupe : il y a deux équipes (équipes A et B) dans chacun des trois ateliers. Chaque équipe reste une semaine sur le même poste (soit « du matin » de 5 h à 13 h avec repas à partir de 11 h au restaurant d'entreprise, soit « d'après-midi » de 13 h à 21 h avec repas à partir de 18 h 30. Le changement de poste, c'est-à-dire le passage du matin à l'après-midi entraîne des répercussions sur la vie familiale et sociale et sur l'humeur des ouvriers.

Chaque équipe est « indépendante », chaque ouvrier qui la compose est apte à travailler à tous les postes. Pour ce faire, il a suivi une formation de 9 à 12 mois.

Voyons l'organisation d'une équipe au travail.



Il y a six types de postes de travail nécessitant quinze personnes au départ de la production. Ensuite, lorsque le travail est lancé, treize personnes peuvent assurer le travail. Un volant de deux ouvriers peut donc se rendre alors à la cafeteria ou prendre son repas (ou encore s'absenter pour des cours de formation).

Chaque équipe se répartit les postes tous les mois et s'arrange pour libérer en cours de travail deux équipiers. Le principe est satisfaisant mais la réalité l'est moins comme nous le verrons ci-dessous.

Dans le premier local, on trouve une machine (le doseur-dissolveur) qui prépare à une température précise un sirop dont la composition conditionne la réussite des opérations suivantes. On y trouve également les « aides » participant aux travaux (remplacement), au nettoyage, veillant à l'approvisionnement, remplissant les imprimés concernant la production effectuée.

Dans le second local, les cuiseurs conduisent deux machines qui cuisent et mélangent d'autres ingrédients à la pâte.

Dans le troisième local, le fileur surveille l'arrivée et le refroidissement de la pâte puis le filage de cette pâte. Les enveloppeurs recueillent les boudins de pâte filée qui sont engagés sur un tapis roulant et refroidis avant de passer dans les enveloppeuses. Le produit enveloppé est recueilli sur un tapis roulant qui l'amène au tri. Le trieur reçoit les produits enveloppés de 8 ou 12 machines, il élimine les produits non conformes et signale les incidents aux enveloppeurs.

L'ensemble de l'équipe doit être synchronisé : en effet, il n'y a pas de possibilité de stockage intermédiaire, le sirop et la pâte devant subir chacun des opérations à des températures précises ; tout arrêt sur l'un des points de la ligne entraîne l'arrêt de tous les postes aval et l'engorgement de ce point. (Il faut compter 30 à 45 minutes pour arrêter complètement une ligne et autant pour la remettre en route) ; tout arrêt prolongé de l'une des quatre lignes entraîne l'obligation de stopper les trois autres. Il faut donc pouvoir signaler aux postes amont toute variation perçue. Les difficultés de communication ne rendent pas cela facile et on ne peut aller chercher de l'aide car le produit continue à s'écouler.

Les équipes A et B se succèdent sans que la production soit arrêtée et sans savoir ce qui s'est passé avant leur arrivée. Les échanges sont inexistants. Au bout de 8 heures de travail continu sans remarque sur son travail, sans beaucoup d'échange, l'ouvrier s'en va. L'équipe suivante aura tendance à considérer que les ennuis qu'elle éprouve sont dus à des manques de ceux de l'autre équipe.

Le travail est délicat, capricieux. On doit respecter des « paramètres » précis, mais les variations sont nombreuses et il faut sans cesse corriger les réglages. Une correction n'a pas d'effet immédiat, il y a un retour à la norme par oscillations amorties. Le produit surprend par la résistance qu'il oppose : collage, résistance à l'arrachement. Le débit fait que très vite les ouvriers se sentent dépassés. A chaque ennui, on a l'impression, disent-ils, d'un surcroît de travail. Il semble que s'établisse un sentiment d'écrasement et d'impuissance au travail.

La semi-liberté accordée pour les sorties cafeteria entraîne des contacts interpersonnels sélectifs et restrictifs. Il y a une multitude de « sous-groupes » qui sont facteurs de non-cohésion et de tension d'ailleurs non exprimées ouvertement. Du fait du travail collectif, on ne peut vraiment dire qui a bien fait son travail et qui ne l'a pas bien fait. Les ouvriers ressentent confusément qu'ils auraient peut-être pu mieux faire, ce qui leur donne une certaine inquiétude, la crainte que les supérieurs recherchent des « coupables » que l'on jugera sur leur « mine ». Tout ceci fait que les ouvriers, tout en ayant conscience des avantages acquis constatent leur impuissance, sont inquiets et pensent que les dirigeants ne croient plus à la possibilité de poursuivre « l'expérience ».

3. — L'organisation dans son ensemble.

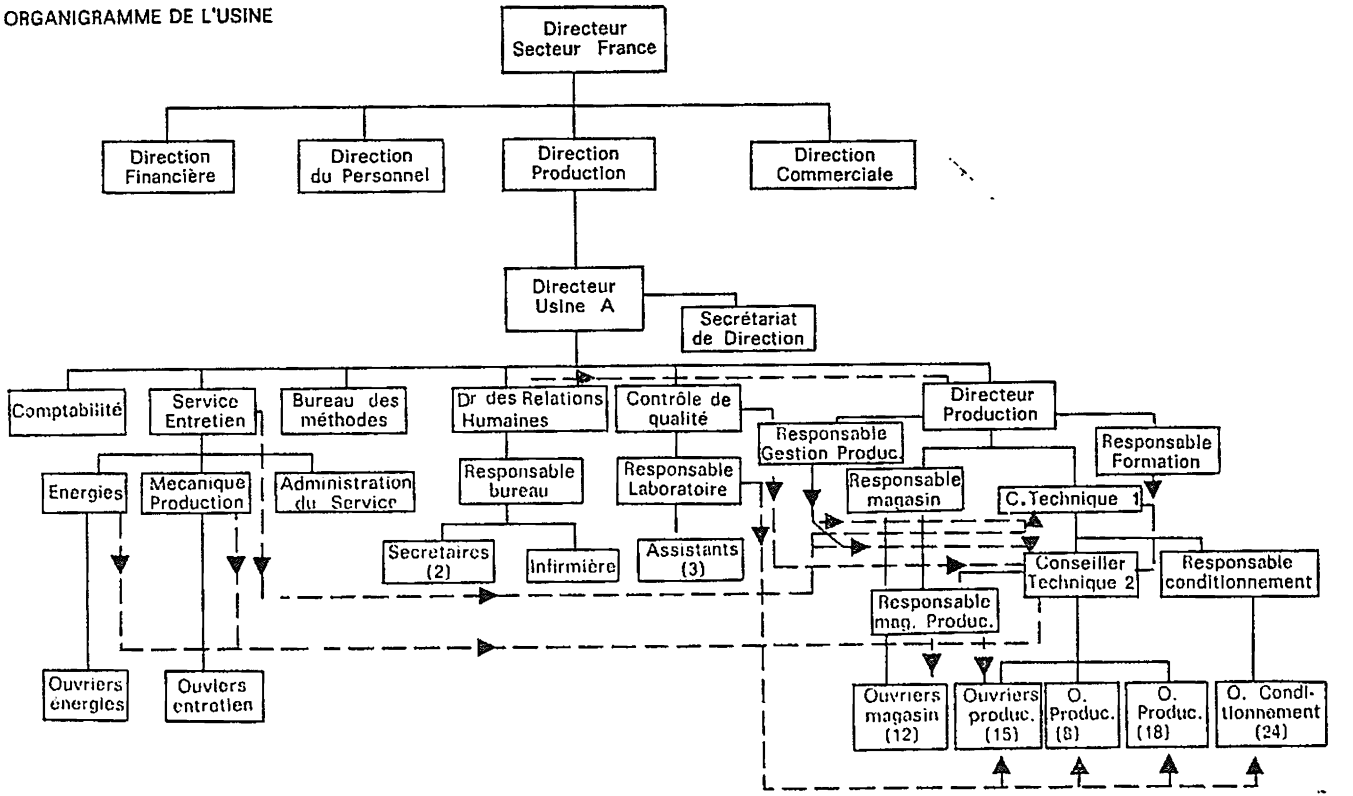
L'organigramme hiérarchique et fonctionnel (cf. page suivante).

II. — LES RESULTATS DE L'ENQUETE ACTIONNISTE.

1. — Les acteurs sociaux.

Ils sont nombreux. On peut tout d'abord considérer chacun des éléments de l'organigramme. On a donc ainsi : la direction (le directeur en fait), la direction production, le bureau des méthodes... les ouvriers énergie, entretien, de production. Mais il existe

ORGANIGRAMME DE L'USINE



d'autres acteurs sociaux qui n'apparaissent pas sur l'organigramme : la direction (le groupe de dirigeants se réunissant en conseil de direction) ; les différents services (perçus comme service et entité, exemple le service entretien qui jouit d'une certaine réputation...) ; le groupe des hiérarchiques (pour telle ou telle catégorie subordonnée), ainsi le groupe des « hiérarchiques » pour les ouvriers de production comprend le CT2, le CT1, le directeur production, le directeur) ; les groupes de travail (exemple : une équipe d'entretien, l'équipe A de l'atelier 3...) ; les groupes informels coalescents (exemple : une association interne quelconque) ; les groupes de pouvoir : exemple les délégués, les syndicats, les associations professionnelles ou d'anciens ; les différents groupes de mentalité dans la mesure où ils se reconnaissent comme porteurs de certaines valeurs et normes (exemple : ceux qui pensent que...).

La compréhension de l'organisation exige que l'on repère ces acteurs sociaux, que l'on élucide leur système de relation (communication et influence) et la façon dont chacun se voit jouer son rôle ainsi que la façon dont chacun voit les autres.

Chaque « état » de l'organisation révèle, en fait, un ensemble d'acteurs sociaux privilégiés pour l'étude de l'organisation (cet ensemble d'acteurs pouvant donc changer selon l'évolution historique). Dans le cas présent, les acteurs sociaux les plus importants sont : 1. la direction (Direction et direction de production) ; 2. la hiérarchie production (CT1 et CT2) ; 3. les ouvriers de production (équipes A et B confondues, les différences n'étant pas importantes pour le problème traité, et ateliers confondus) ; 4. le groupe des délégués des ouvriers de production ; 5. le service entretien.

2. — Les rôles et attentes de rôles.

Les interviews de nombreux individus permettent de constituer les tableaux ci-dessous.

Dans le premier tableau on peut lire, en ligne, la définition des rôles donnés aux autres acteurs par un acteur, ce que cet acteur attend des autres donc ses attentes de rôles ; en colonne, les différents rôles donnés par les différents acteurs ou même acteur social. A l'intersection de la ligne et de la colonne du même acteur-social, on lit donc la définition par l'acteur de son propre rôle.

Dans le deuxième tableau on trouvera : les différentes définitions de la situation, les actions typiques et les conséquences de ces actions.

Questions :

1) Proposez une analyse synthétique de ces résultats d'enquête.

2) La situation est-elle analysable en terme d'analyse stratégique ?

3) Quelles interventions feriez-vous ou suggeriez-vous (à différents niveaux) pour améliorer le fonctionnement humain de cette entreprise ?

Corrigé page 47.

Attentes de rôles à de	Direction	Hiérarchie-Production	Ouvriers-Production	Délégués ouvriers	Service entretien
Direction	- Assurer la production - Rester la meilleure usine française - Avoir un management efficace - Rendre les gens heureux - Préserver le système actuel	- Maintien du potentiel humain - Chercher à connaître les besoins et les attentes des ouvriers - Lui donner les éléments humains pour comprendre les problèmes	- Plus grande participation - Plus de responsabilité à l'égard du matériel - Reconnaissance satisfaction à l'égard du système - Utiliser les possibilités de développement personnel	- Aide à la compréhension des problèmes - Effort auprès de leurs camarades dans le sens de la concertation - Etre réellement représentatif - Perdre leur agressivité	- Maintenance du matériel
Hiérarchie-Production	- Solution rapide des problèmes techniques - Plus de directivité dans l'organisation du travail	- Répartition du travail - Arbitrage entre les ouvriers - Contrôle de la production et de la qualité - Maintenir les habitudes de travail - Aide pour la solution de problèmes techniques	- Développement de la participation - Qu'ils rendent compte des problèmes et performances - Proposition d'amélioration techniques ou autres - Conformité aux bonnes normes de travail - Satisfaire les normes de production (quantité, qualité)	- Une réelle représentativité des opinions des travailleurs	- Des interventions plus rapides et non « à la tête du client »
Ouvriers-Production	- Une formation intéressante - Respect de la politique annoncée - Défense pour cela contre la hiérarchie - Apporter des solutions aux problèmes techniques	- Des interventions efficaces au niveau supérieur pour régler les problèmes techniques - Présence effective en cas de problèmes humains ou techniques - Recherche des causes des ennuis techniques - Respect de la politique annoncée - Intervention efficace auprès du service entretien	- Satisfaire les normes de production (quantité, et qualité) - S'auto-organiser en équipe. Jouir du système	- Défense de leurs intérêts et des libertés accordées - Une participation plus active	- Des interventions plus rapides - Plus d'égards - Plus de compréhension et d'assistance dans les tentatives personnelles de réparations
Délégués ouvriers	- Solution rapide de tous les problèmes humains et techniques	- Solution des problèmes - Respect des libertés accordées - Considération pour tous - Plus de tranquillité	- Plus de compréhension - Des échanges plus fructueux - Une utilisation réelle des moyens demandés	- Assurer les avantages acquis tant du côté direction que du côté ouvriers	- Des interventions plus rapides
Service entretien	- Plus d'autorité - Plus de moyens matériels et humains	- Que l'on fasse respecter le matériel	- Plus de respect pour le matériel - Une participation plus efficace pour les petites réparations	- Qu'ils fassent comprendre que l'on doit prendre soin du matériel et les aider	- Maintenance du matériel

3. — Les différentes définitions de la situation, les actions typiques et les conséquences de ces actions.

	Définition de la situation	Actions typiques	Significations attachées par l'acteur lui-même	Conséquences voulues et non voulues
Direction	- l'usine, le matériel sont exceptionnels donc on doit avoir des résultats - le management est performant - les résultats satisfaisants - persuadé que les hommes « motivés » augmentent leur rendement - mais ne connaît pas les attentes et les besoins du personnel - s'inquiète de certaines critiques systématiques	- non intervention au niveau des ouvriers - repli derrière la fonction de management (à vous de régler ce problème, il est de votre ressort) - traitement « énergique » des réunions - bains de foule à la cafeteria - sanctionne les fautes signalées	- chacun aime avoir ses responsabilités - c'est en résolvant les difficultés que l'on progresse, les hommes aiment cela comme nous - le système est bon dans le principe - il faut « communiquer » - on doit bien faire son travail	- *voulues* motiver, essayer de comprendre, faire que les performances restent bonnes - *non voulues* impression de ne pas être aidé efficacement le moral baisse à tous les niveaux anxiété latente, peur d'être bouc-émissaire
Hiérarchie	- production assurée et nombreux indices de satisfaction - mais difficultés techniques et humaines et système global difficilement maîtrisables - il y a deux mentalités chez les ouvriers, les dynamiques qui veulent autonomie, initiative, sérieux, les statiques qui demandent aide, sont moins satisfaits, veulent que l'on règle leurs problèmes - donc deux niveaux de participation	- présence au « lancement » de la production dans tous les secteurs - réconfort, soutien, conseil à profusion - surveillance des « bonnes habitudes », remontrances, sanction sur les « déviants » - interview, discussion sur les « goûts », les « aptitudes » des ouvriers - arbitrage dans les conflits humains - décision dans les incidents techniques	- les hommes ont besoin d'être soutenus - il faut les comprendre - il faut stimuler par sa présence qui est aussi un contrôle - il faut assumer ses responsabilités de chef	- *voulues* réduction des tensions stimulation des hommes solution des problèmes techniques - *non voulues* hiérarchie vécue comme contraignante en opposition avec les principes de la maison par les ouvriers - est perçue comme créatrice de problèmes par la direction - finit par être rendu responsable de la persistance des problèmes par les deux niveaux
Ouvriers Production	*ouvriers « dynamiques »* - ça pourrait être bien - c'était mieux avant - tous les problèmes sont laissés en suspens - certains ne jouent pas le jeu et font mal leur travail - la direction et l'encadrement ne sont pas à la hauteur - l'entretien ne fait pas son travail - les délégués non plus *ouvriers « statiques »* - situation insatisfaisante - les autres veulent trop en faire - l'entretien ne veut rien faire - la direction et l'encadrement nous « vissent » - heureusement, les délégués sont là	- freinage des actions - recherche les détachements en formation - réclament des solutions à la hiérarchie - jouent le jeu de la solidarité dans les équipes - freinage du travail - « attentes » des réparations, des « ordres » - s'opposent aux autres pour le travail, le choix des postes, etc. - subissent la formation	- doute sur la hiérarchie qui, peut-être, ne croit plus au système - découragement ambigu - on ne veut rien faire de plus que le travail demandé - on n'a rien à nous dire puisque nous faisons notre travail	- *voulues* provoquer une prise de conscience et un sursaut de la hiérarchie et direction pour sauver le système - *non voulues* subissent le ressentiment des autres accentuent la division des sous-groupes et la cristallisation des attitudes - *voulues* que tous fassent comme nous et ne se laissent pas berner par la direction - *non voulues* Idem que pour les autres
Délégués	- satisfaction mais vigilance, la direction veut nous en faire faire plus - attitude autoritaire de la direction - attaques personnelles de la direction qui nous rend responsables des incidents dus aux mauvaises conditions de travail - certains ouvriers veulent profiter de la situation	- agressivité à l'égard de la direction - distribuent des tracts violents - s'agitent beaucoup - critiquent les ouvriers eux-mêmes	- défense des privilèges accordés par la direction - en obtenir plus - que certains ne profitent pas uniquement de la situation	- *voulues* satisfaction des revendications - *non voulues* renforcement des craintes de la direction de son « incompréhension » renforcement des dissensions ouvrières
Entretien	- situation insatisfaisante - les ouvriers font ce qu'ils veulent - les ouvriers vont détraire le système - la direction ne dit rien et ne pourra rien faire	- intervention selon son bon plaisir non intervention punitive - grève du zèle	- mécontentement envers la conduite des ouvriers - mécontentement envers la direction	- *voulues* montrer à la direction qu'elle n'intervient pas assez faire que les gens soient responsables envers le matériel avoir des moyens plus importants - *non voulues* renforcement de l'opposition avec la production et des problèmes

EXERCICE 4

DIFFERENTES INTERPRETATIONS DU COMPORTEMENT DE L'HOMME AU TRAVAIL LE TRAVAIL DANS UNE FONDERIE

Ci-dessous vous est rapportée (tirée de R. Sainsaulieu, Les relations de travail à l'usine, *Ed. d'organisation, 1972) tout d'abord la description du travail (et de l'environnement de travail) d'ouvriers fondeurs. Les résultats statistiques des réponses à un questionnaire passé par tous les travailleurs (ouvriers O.S. et O.P.) vous sont ensuite donnés.*

Votre travail est le suivant :

1) Partant des résultats de l'enquête, décrivez le « modèle de conduite » des ouvriers de la fonderie, c'est-à-dire leur façon habituelle de se comporter face à certains problèmes. Plus précisément en vous référant aux tableaux, décrivez leur style de conduite face : à l'autorité, aux relations avec leurs camarades, aux relations affectives.

2) Analysez les contraintes de la situation de travail de ces mêmes ouvriers.

3) A partir de votre analyse de la structure de la situation faite en 2, et de l'analyse du modèle de comportement faite en 1, cherchez à expliquer ces conduites à l'aide des hypothèses suivantes :

a) Il existe en tout individu qui est confronté à sa situation de travail un « besoin de se réaliser ».

b) La conduite est déterminée par l'ensemble des significations que portent les éléments de la structure de situation.

c) La situation possède en elle des nécessités qui sont intégrées par les individus sous forme de « règles de conduite », de croyances ou de valeurs. (Il faut..., on doit...).

.. ..

PRESENTATION.

Dans une entreprise électrotechnique, R. Sainsaulieu a mené plusieurs enquêtes dans les différents départements de cette entreprise (Dt Usinage, Dt Fonderie, Dt Equipement, Dt Appareillage, Dt Electronique industrielle). Le but de ces enquêtes était de rechercher s'il existait une corrélation entre l'univers technique et économique du travail d'une part et d'autre part les styles de relations interindividuelles adoptés dans chaque département.

Nous retiendrons l'analyse qu'il fait du travail à la fonderie.

DESCRIPTION DE L'UNIVERS DU TRAVAIL A LA FONDERIE.

Située à l'origine du processus de fabrication de toute l'entreprise, la fonderie reçoit des métaux, réalise des alliages et coule des pièces destinées aux disjoncteurs, transformateurs, convertisseurs, montés ensuite dans les autres départements.

À l'atelier, le coulage dans les moules se fait toujours à la main. On doit comme autrefois, emporter le métal en fusion dans des creusets jusqu'à la coulée pour les grosses pièces. Le progrès technique a permis de mécaniser en partie le travail de fusion : les fours et les soufflets ne sont plus manipulés par les hommes comme au temps des forgerons.

La fonderie comporte plusieurs ateliers. Le personnel est de qualification diverse.

Atelier	Poste	Qualification
Noyautage	Manœuvres	OS
Ebarbage	Manœuvres	OS
Coquilles	Coquilleurs + régleurs	OS, OP1
Alliages	Couleurs, Fondeurs Manœuvres, Mouleurs	OS, OP1, OP2
Modelage	Modeleurs, Noyauteurs	OP2, OP3

L'ORGANISATION DE L'ATELIER DES COQUILLES ; LES DIFFERENTES TACHES.

La maîtrise :

Le chef d'atelier s'occupe des délais et de l'approvisionnement. C'est lui qui assure les contacts avec le planning et avec le patron de l'usine. L'un des contremaîtres s'occupe de la distribution du travail, qui change souvent car les séries sont petites ; en moyenne les coquilles sont changées tous les jours sur un poste de coquilleurs. Il s'occupe aussi du montage des moules et de leur réparation, avec l'équipe des mécaniciens. Un autre contremaître est chargé de la fusion et du moulage des pièces. Leur travail, c'est 10 % de technique et d'utilisation de connaissance. Le reste, c'est « être présent sans arrêt sur la brèche », conseiller, intervenir... Les contremaîtres sont responsables des travaux des mécaniciens et des coquilleurs, ce qui comporte la mise en route des fours, leur entretien toute la journée, le montage des coquilles, les difficultés du coulage, la discipline, et la quantité produite.

Les coquilleurs :

Le travail a lieu dans un hall où les conditions physiques (chaleur, danger de brûlures, bruit du souffleur d'air, aération, station debout...) sont dures. Ils sont sous la direction d'un chef d'atelier ayant deux adjoints contremaîtres.

Ils forment le groupe le plus important en nombre. Quoique leur poste ne demande aucune qualification et n'exige aucune formation théorique, ils ont besoin d'un grand savoir-faire qu'ils acquièrent sur le tas.

Le potelayage est l'opération la plus difficile, sur laquelle on juge le savoir-faire et même la qualification des coquilleurs. Cela consiste à recouvrir l'empreinte d'une peinture plus ou moins réfractaire pour faciliter ou retarder l'échange des coloris en fonction des métaux qui ne sont pas également conducteurs, et de la forme de la pièce à faire, car les parties massives mettent plus de temps à se refroidir. Il faut diriger la solidification, car au moment de l'ouverture, il est important que le retrait se fasse exactement de la même façon, sinon la pièce se fend. Il y a enfin le masselotage qui est l'entretien d'une poche de métal en fusion, au sommet du moule, pour nourrir la pièce jusqu'à ce qu'elle se refroidisse. L'ouverture du moule est également délicate : trop vite faite, elle peut provoquer une déformation ou une fêlure de la pièce.

Toutes ces opérations reposent sur du savoir-faire, de la ponctualité, de l'attention, et ceci dans des températures de 600°C entre la coquille et le four. Les corrections et précautions changent avec les pièces, les formes de la coquille et la nature du métal.

Ces opérations, corrections, précautions nécessitent en fait beaucoup d'attention dans les conditions de chaleur et de station debout obligées, derrière la machine à coquille.

Les coquilleurs travaillent individuellement sur des postes de machines à coquille. Ils disposent d'un four pour trois. Ces fours sont servis par deux fondeurs. Des en-

tentes s'établissent entre les coquilleurs servant un même four. Ententes nécessaires, car les conditions de travail sont si pénibles que « les gens tournent beaucoup » (s'en vont), « surtout les jeunes qui s'adaptent mal à ce travail ». Il y a, en général, un ancien par groupe de trois ou quatre, qui contrôle le four et donne des conseils. Les coquilleurs les plus anciens possèdent le savoir-faire et tiennent entre leurs mains les résultats de l'atelier ; les jeunes ou les étrangers récemment arrivés, dépendent d'eux pour le travail et l'encouragement. Le pouvoir des anciens ne repose pas uniquement sur leur savoir-faire normal ; ils peuvent aussi améliorer les connaissances pratiques de l'atelier et faire des suggestions intéressantes.

Les monteurs et réparateurs de coquilles.

Ils montent les coquilles sur les machines des coquilleurs. Le contremaître leur donne le numéro d'une coquille qu'ils vont chercher au magasin. Ils la nettoient et la montent. Il n'y a pas besoin de connaissances techniques, mais cela nécessite un certain savoir-faire. Le montage peut être long (une journée) et les conséquences d'une erreur de montage (inclinaison, ajustage des pièces entre elles...) importantes (mauvais refroidissement de la pièce, fuite de métal...). Les erreurs sont facilement repérables. Les conditions de travail, surtout en réparation, sont pénibles lorsqu'il faut travailler à chaud sur les coquilles. Ces conditions de travail provoquent de nombreux départs.

Les fondeurs.

Dans cet atelier, les alliages ne sont pas très compliqués. Ce sont en général des manœuvres ou des OS qui sont chargés de « nourrir » les fours.

Plusieurs opérations sont compliquées : la surveillance de la température du métal à environ 800°C (il y a un régulateur automatique mais de faibles variations peuvent faire rater une coulée), l'affinage du métal, qui se fait par addition d'éléments correcteurs toutes les heures (au départ il y a une fiche qui donne des proportions en fonction du poids du métal restant dans le four, mais très vite les ouvriers font les corrections à l'œil, il faut en effet introduire des pastilles de titane, de magnésium, pour augmenter l'affinage du grain et pour apporter au métal les composants qu'il perd à la chaleur). Quelques appareils donnent le moyen d'effectuer certains contrôles, comme le poromètre : le métal est sous vide et, s'il y a des bulles, on constate que le métal est « gazé ». Les fondeurs « font » des éprouvettes qu'il faut porter au laboratoire d'analyse une fois par jour, afin de vérifier la composition du métal en fusion.

En fait, dans l'équipe de 4-5 ouvriers qui dessert un four, il n'y a pas véritablement un fondeur mais la tâche est remplie par un ou plusieurs coquilleurs, souvent le plus ancien, qui donne ses conseils.

Remarques générales :

Il y a donc en fait trois groupes dans l'atelier de la coquille : la maîtrise, les coquilleurs, les monteurs.

Les coquilleurs et les monteurs sont des OS, ou à la rigueur des OP1.

L'ensemble des ouvriers (coquilleurs et monteurs) ont un poids (un pouvoir de contrôle) important dans l'atelier. En effet, grâce aux multiples formes de leur savoir-faire et aux nombreuses possibilités de diluer les causes d'erreurs, ils contrôlent la marche de l'atelier.

Il existe une sorte de hiérarchie à l'intérieur du groupe ouvrier. Les anciens coquilleurs dominent les plus jeunes et les plus récemment arrivés, et l'ensemble des coquilleurs domine le groupe des monteurs-réparateurs.

Le problème principal posé dans cet atelier est de trouver des ouvriers capables de supporter les dures conditions physiques et les faibles perspectives de promotion. La fonderie recrute donc depuis longtemps une large majorité d'étrangers qui « vendent » surtout leur force physique.

Les salaires ne sont pas au rendement mais horaires. Les primes ont disparu, mais à qualification égale les ouvriers sont plus payés que dans les autres départements. Pour tenir compte du danger et de l'effort physique, un OP1 touche (en 1969) 200 à 300 F de plus par mois qu'un autre OP1 de l'usine. Les soins d'hygiène, le dépistage des maladies, les vêtements de sécurité et surtout les essais de mécanisation des tâches sont plus développés que dans les autres fonderies de la région. Les cours de perfectionnement sont peu suivis, car les techniques exigées supposent une formation théorique peu compatible avec le recrutement d'étrangers.

Tableau 1. — Les relations interpersonnelles à la fonderie

Pourcentage de réponse / Question posée	Catégories professionnelles		
	OS N = 60 %	OP1 N = 30 %	OP2 + OP3 N = 22 %
Parmi vos collègues de travail combien avez-vous d'amis ?			
• aucun	16	7	0
• 1 à 2	20	28	20
• 3 à 5	13	21	13
• 6 et plus	51	45	55
et à l'extérieur			
• 1 et 2	20	19	10
• 3 à 5	18	22	20
• 6 et plus	55	56	65
L'important est de chercher à créer une très bonne ambiance collective	80	85	87
Pour faire quelque chose de sérieux avec d'autres, il faut			
• de la prudence	33	39	38
• faire confiance	67	61	65
En cas de divergences d'activité politique, l'amitié continue comme par le passé	69	74	55
Avec combien de collègues pouvez-vous parler de questions personnelles ?			
• aucun	35	21	20
• 1 ou 2	43	50	33
• 3 et +	22	29	47
La solidité de l'amitié tient au fait d'avoir les mêmes opinions	32	18	13
Un ami, c'est quelqu'un que l'on aide et réciproquement	48	81	60
Dans une discussion avec un collègue :			
• on peut dire ce que l'on pense	29	43	53
• il vaut mieux nuancer sa pensée	71	57	47
En cas de divergences d'activité politique entre amis :			
• leurs relations continuent comme par le passé	69	74	43
• il y aura des sujets tabous	24	19	43
En cas de désaccord entre vous et une autre personne :			
• vous cédez pour avoir la paix	40	21	14
• vous vous dites que ce n'est rien	30	43	50
• vous réagissez	30	36	36

Tableau 2. — Les relations collectives à la fonderie

	OS %	OP1 %	OP2 %
Dans l'atelier tout le monde forme un bloc	48	50	60
A la longue dans un groupe :			
• on est dans un groupe sympathique d'anciens	29	27	47
• on s'est créé quelques amis	43	43	13
Comment une décision est-elle prise dans un groupe ?			
• en général c'est l'unanimité	50	67	71
• on suit celui qui sait parler	23	15	0
Quand vous êtes dans la majorité, que dites-vous aux autres ?			
• de rallier la majorité	41	35	50
• de partir de leur côté	22	19	29
• vous renoncez au projet	37	46	21
Quand vous êtes dans la minorité, vous ralliez la position majoritaire	57	57	57
La confiance dans un groupe repose :			
• sur le fait d'avoir les mêmes idées	46	45	36
• sur la discussion des buts du groupe	42	50	57

Tableau 3. — Les relations hiérarchiques à la fonderie

	OS %	OP1 %	OP2 %
En cas de difficultés dans le travail :			
• recours au chef	44	30	38
• recours aux collègues	23	41	46
En cas de disputes entre collègues :			
• influences des collègues	59	64	69
• influence du chef	41	36	31
En cas de difficulté entre les gens, le chef arbitre parce qu'on sait bien que la discussion entrainera une mauvaise ambiance	40	44	67
Dans un groupe de camarades ou d'amis, un meneur est nécessaire	52	41	29
Dans un groupe idéal il faut un seul chef qui décide pour tout le monde car c'est comme ça qu'on arrive à quelque chose	56	22	13
Il faut que le chef soit désigné par une autorité supérieure	31	46	40
Dans le travail, on pourrait se passer du contremaître	59	43	43
Dans l'atelier, il peut arriver que les délais pressent le travail. Un chef intervient alors. Ce n'est pas cela qui fera presser les gens.	35	18	7
Comment travaillez-vous dans l'atelier ?			
• on vous dit : « Faites ceci, faites cela » sans jamais vous demander votre avis	35	28	21
• si quelqu'un a une remarque intéressante le chef en tient compte	20	24	36
• chacun peut discuter librement avec le chef de son propre travail	45	48	43
Un agent des méthodes descend dans l'atelier. Il y a des discussions sur les temps. Qui discute avec l'agent du bureau des méthodes ?			
• les anciens et un peu tout le monde	30	11	7
Que fera le contremaître ?			
• il soutient l'agent	59	57	31
Qui risque de l'emporter ?			
• les compagnons	40	25	29

Corrigé page 48.

EXERCICE 5

ANALYSE DE QUELQUES TECHNIQUES DE GROUPE UTILISEES PAR LE « DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL »

Voici une série de techniques de groupe habituellement utilisées par les psychosociologues consultants en « Développement Organisationnel ».

Votre exercice consiste à répondre aux questions suivantes :

1°) Qu'est-ce qui d'après vous caractérise l'ensemble de ces techniques (objectifs, orientation d'esprit...) ?

2°) Retrouvez dans les différents courants antérieurs au D.O. ((relations humaines, homme complexe, mouvement participationniste...) les origines des techniques prônées par le D.O.

3°) Quelles sont d'après vous les limites de ces techniques et des interventions utilisant ces techniques ?

4°) Quelles compétences et quelles qualités, la bonne utilisation et la maîtrise de ces méthodes, demandent-elles, à votre avis, au consultant ?

1. REUNION DE DIAGNOSTIC*

Une équipe constitutée du principal responsable de l'organisation (ou de son collaborateur direct), du psychosociologue consultant, d'un collaborateur responsable de l'organisation tout entière (tel que le directeur du personnel et le directeur administratif ou le directeur des ventes), l'équipe peut être élargie aux cadres situés à différents niveaux de l'organisation ainsi qu'à divers employés à titre individuel. On peut adjoindre à ce groupe un conseil en recherche opérationnelle ou un cadre appartenant à une autre organisation en relation avec l'organisation.

L'équipe réunit d'abord des données sur la gestion de l'organisation. Ces données sont réunies par différents interviews individuelles ou encore à l'aide de questionnaires écrits.

Après avoir fait le point sur les données recueillies, le groupe discute et fixe des objectifs généraux et les stratégies à mettre en place.

Elle proposera ces décisions aux responsables car elle n'a pas de pouvoir exécutif.

L'équipe se réunit à l'initiative du responsable 2 ou 3 fois par an.

2. REUNIONS D'ECHANGES DE VUES SUR LA FIXATION D'OBJECTIFS

On réunit pendant une journée ou plus, de 50 à 100 personnes appartenant à tous les niveaux hiérarchiques, ainsi que le directeur. La « réunion » se décompose en deux parties : 1°) Réunion des données ; 2°) Fixation des objectifs et prévision d'une réunion ultérieure.

* Les dénominations des techniques sont de Jack FORDYCH et Raymond WEIL, *30 méthodes pour réorganiser votre entreprise*, éd. d'org. 1974.

1°) La réunion commence par la description générale du déroulement de la session; on précise de l'objectif général qui est: fixer des objectifs de changement; on invite à la participation franche.

Puis les participants se divisent en sous-groupes de 5 ou 6 individus provenant de différents secteurs de l'organisation. On invite les participants à former des groupes où se mélangent les gens de différents départements où l'on ne traîne pas le subordonné à un supérieur (groupe non hiérarchique).

Les cadres de direction, à l'exception du directeur général, forment un sous-groupe.

Chaque sous-groupe a une heure pour décider d'une liste de changements susceptibles de convenir à tout un chacun et de bénéficier à l'organisation (changements dans le domaine des procédures, performances, politiques, relations...).

Les sous-groupes rapportent ensuite au grand groupe leur liste de changement qui est affichée sur un grand panneau.

L'ensemble des listes est ronéotypé et distribué à chaque participant.

Le grand groupe, sous la direction d'un animateur (cadre ou autre) procède alors à la catégorisation des changements proposés.

2°) Munis de leurs listes les participants se constituent en nouveaux groupes. Dans ces groupes chaque cadre est réuni avec des membres de son département au service (groupe hiérarchique).

La tâche de ces groupes est la suivante:

1. - Sélectionner d'après l'ensemble des listes les trois ou quatre points les plus importants, définir pour ces points les mesures que le groupe va adopter et déterminer le moment de leur application.

2. - Sélectionner les points essentiels pour la direction (les résultats de ces deux tâches seront communiqués aux membres du service absents à cette session).

Le grand groupe se réunit et chaque sous-groupe fait son compte rendu. Un débat s'engage alors entre les participants. Le directeur prend alors une décision « même à titre préliminaire », eu égard à chaque point dont il a été saisi.

On élabore le plan de la réunion suivante fixée à environ 5 à 6 semaines plus tard. Elle durera quelques heures et chaque responsable fera le bilan des changements effectués et fera part des mesures qu'il compte adopter.

3. REUNION DE DIAGNOSTIC D'UN GROUPE APPARTENANT A UN MEME DEPARTEMENT.

Le chef de service prévient ses collaborateurs au sujet d'une réunion portant sur un des thèmes suivants: objectifs de planification, examen des succès du service, examens des échecs du service, examen des relations dans le service... et leur demande de s'informer des opinions de leurs subordonnés.

Le but de la réunion est de classer par thème les informations recueillies. Normalement une telle réunion est suivie d'une « réunion de constitution d'équipe » (cf. ci-dessous 4).

4. REUNIONS DE CONSTITUTION D'EQUIPES D'UN GROUPE ISSU D'UN MEME SERVICE.

Après la réunion de diagnostic précédente ou après une collecte d'informations par interviews ou questionnaire, le chef de service et ses collaborateurs immédiats se réunissent pendant plusieurs jours en session. (Une telle réunion en session, ou séminaire, a donc nécessairement, entre autre, l'intention de favoriser les contacts voire de créer un climat, une communication nouvelle. Le succès de l'opération dépend de nombreux facteurs).

Les participants seront informés des autres objectifs de la session (prendre des décisions sur telle ou telle question...).

Le groupe ébauche alors un ordre du jour en classant les sujets de discussion par ordre de priorité.

Le groupe aborde ensuite les différents sujets en examinant pour chaque sujet quelles sont les difficultés rencontrées. On en vient à examiner d'une manière générale les conflits personnels et interpersonnels qui entravent le bon déroulement des opérations.

Le groupe se met d'accord sur des changements à apporter, des responsabilités à donner, sur des mesures spécifiques à prendre en fonction du temps (programme d'action)... etc.

Le groupe décide de réunions systématiques de « suivi ».

5. TECHNIQUE DU MIROIR DE L'ORGANISATION.

Une organisation, un service... désire améliorer la manière dont il est perçu à l'extérieur par une organisation, un service, avec qui il entretien des relations. Il y a donc des problèmes entre deux groupes, le but est d'aplanir ces problèmes.

Le psychosociologue consultant interviewe toutes les personnes concernées par le problème.

On organise une réunion où se trouvent: les membres du service concerné et les personnes d'autres services en relation avec ce service. Le but de cette réunion est de faire le point sur les prestations du service incriminé en vue d'en améliorer le fonctionnement.

Cet objectif ainsi que le programme de la journée de réunion est rappelé au début de la session. Le psychosociologue fait le bilan des interviews recueillies.

Les personnes « invitées », extérieures au service, discutent entre elles, sur ce rapport, devant les autres individus placés en observateurs derrière eux, les membres du service doivent écouter et prendre des notes.

On inverse les positions et ce sont les membres du service qui débattent devant les « invités » des points soulevés par le débat précédent. Ils doivent repérer les questions méritant un éclaircissement.

Un débat général s'engage sur les précisions demandées. Le grand groupe est divisé en sous-groupes comprenant membres du service et invités. La tâche des groupes est de déceler les plus importants changements à effectuer afin d'améliorer l'efficacité du service.

Comptes rendus des sous-groupes et synthèse. Nouveau travail en sous-groupe pour mettre au point un programme précis de changement (mesures spécifiques et programmation temporelle). Comptes rendus et synthèse qui sera communiquée à l'ensemble du service.

6. ANALYSE DES FORCES EN PRESENCE.

Une équipe, un groupe de travail, veut réaliser certains objectifs.

On se réunit pour examiner la situation et faire le bilan des forces favorables au changement vers la réalisation de l'objectif et des forces qui s'opposent à ce changement.

Ayant fait le bilan de ces forces on examine les moyens d'intervention sur ces forces, moyens qui permettront donc de faire évoluer la situation dans le sens voulu.

7. SESSION D'ENTRAINEMENT AU TRAVAIL EN EQUIPE.

Pendant plusieurs jours on réunit une douzaine de personnes dans le but d'apprendre à ces personnes à travailler en étroite collaboration.

Pendant ces journées « relativement peu structurées » les participants se familiarisent essentiellement avec les processus d'interaction, les expériences et les sentiments qui laissent des traces profondes par opposition au contenu intellectuel. On examine

les informations de caractère personnel que chaque membre peut apporter. Chaque participant peut découvrir ses comportements au sein des groupes de travail, ses réactions vis-à-vis des autres.

Le but est d'arriver à promouvoir par ces contacts, un changement personnel chez chacun des participants, changement les faisant évoluer vers une plus grande maturité psychologique.

8. LES REUNIONS EN TETE A TETE.

Le psychosociologue réunit deux personnes qui sont en relation dans l'organisation. Le but de la réunion est de faire tomber les préjugés que chacun peut avoir sur l'autre, de définir ensemble ce que chacun attend de l'autre dans sa fonction et de montrer en quoi les diverses attentes réciproques sont déçues ou comblées. A partir de ce bilan le psychosociologue amène les participants à définir une nouvelle relation où les attentes de chacun soient plus satisfaisantes.

La réunion peut se faire en plusieurs phases :

1. - Chaque individu rédige trois listes :
   a - liste des bons côtés de la relation de travail
   b - liste des points noirs de cette relation
   c - liste des prévisions de ce que l'interlocuteur inscrit sur les deux listes précédentes
2. - Echange des listes avec discussion uniquement centrée sur la compréhension de ce que l'autre a voulu dire.
3. - Tour à tour chacun a la parole pour donner des explications, pour préciser son point de vue sur la relation.
4. - On décide des changements auxquels on peut procéder pour améliorer les choses. On peut mettre en place une procédure de rencontre pour faire des bilans systématiques.

9. SEANCES PREVISIONNELLES DE PLAN DE CARRIERE.

Ce genre de réunion a pour but d'aider les individus à décider d'une nouvelle orientation de carrière, de les aider à faire le point sur eux afin de favoriser une décision ultérieure.

Le groupe peut comporter de 5 à 8 personnes. La séance se décompose en deux phases :

1. - Phase de mise en train.

Divers jeux de créativité sensibilisent les individus au thème du « bilan de leur vie ». On leur demande par exemple de constituer une affiche en collant tout ce qu'ils peuvent découper dans des revues mises à leur disposition. Cette affiche doit représenter quelque chose de significatif de leur vie passée, présente ou future. Les participants ne doivent pas trop se préoccuper de pouvoir expliquer la relation entre leur production et leur vie.

On leur demande également de se mettre dans la peau d'un ami à eux qui écrit à un autre ami, une dizaine d'années après leur propre mort, pour parler d'eux, de ce qu'ils ont été, de ce qu'ils ont fait.

Chaque participant commente son affiche aux autres et lit sa lettre.

2. - Phase de réflexion.

En se servant des éléments précédents, chaque participant dresse un « inventaire de sa vie » en répondant à des questions du genre :

Qu'est-ce que je fais bien ?

Qu'est-ce que je n'aime pas faire ?

Qu'aimerais-je faire mieux ?

Qu'est-ce que je n'ai pas pu réaliser et que j'aurais aimé réaliser ?

Quelles expériences me donnent le plus de satisfaction dans mon travail ?

Quelles sont les récompenses qui revêtent le plus d'importance pour moi ?

Quelles nouvelles compétences puis-je développer ?

Puis les inventaires des participants sont débattus.

A la fin de la discussion chacun écrit les objectifs qu'il se fixe désormais, les mesures à prendre pour les réaliser et leur programmation.

.. ..

Corrigé page 52.

EXERCICE 6

UN SERVICE A REORGANISER : ETUDE DES POSTES ET RESEAUX DE COMMUNICATIONS

Votre travail :

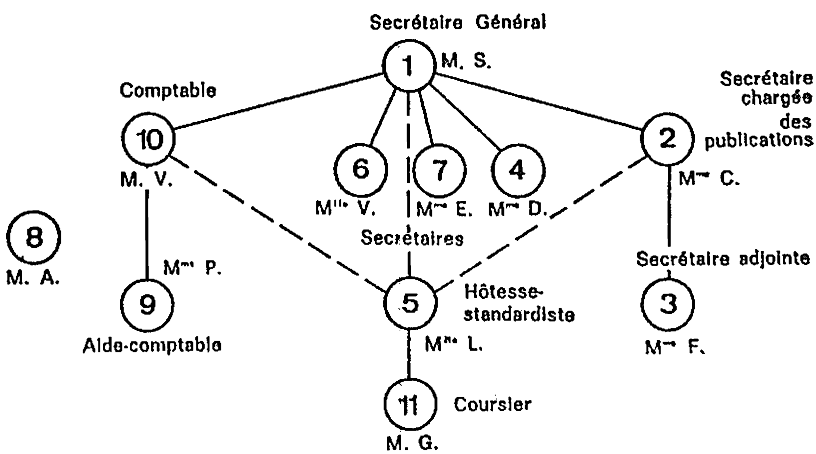
Votre exercice consiste, à partir des études de postes qui vous sont présentées, à reconstituer le fonctionnement global du service en traçant le réseau des communications de travail. Ensuite, à partir de ce réseau, vous tenterez de proposer un diagnostic sur le fonctionnement de ce service et de donner quelques indications en vue d'une réorganisation.

.. ..

L'ENQUETE ET SES RESULTATS.

Il s'agit du service d'Administration Générale d'une association professionnelle. Le président de l'association et ses collaborateurs ont constaté, depuis quelques temps qu'ils n'arrivent plus à avoir leurs documents à temps, que les frictions entre les personnes apparaissent au grand jour... Bref, ils perçoivent un certain nombre de signes leur montrant que le service ne fonctionne pas au mieux. Certains employés sont d'autre part venus se plaindre de la mauvaise répartition des tâches et de la surcharge de leur poste. On décide alors de faire une analyse des postes de travail et un membre du bureau est désigné pour réaliser et contrôler l'étude.

ORGANIGRAMME OFFICIEL



Après un certain nombre de discussions avec le personnel du service où, explications et informations sur les objectifs de l'enquête et les méthodes que l'on peut utiliser sont fournies, on décide d'utiliser la méthode des questionnaires écrits en auto-passation, c'est-à-dire remplis par les tenants des postes eux-mêmes. La durée de l'enquête doit s'étendre sur quatre semaines pendant lesquelles chacun doit remplir le plus scrupuleusement possible une feuille d'auto-analyse du genre présenté ci-dessous.

Avant de faire remplir les feuilles, l'enquêteur passe un moment avec le tenant de chaque poste pour établir avec lui les listes : des donneurs de travail, des diverses activités du poste, et des sorties de travaux. Cette mise au point facilite le remplissage des feuilles et surtout leur dépouillement.

Modèle de feuille d'analyse

Service : Section :			Poste Dénomination : Titulaire :			Date : Destinataire :		
origine ou cause de l'opération	horaire		temps passé	nombre de fois ou quantité		appréciation (1)	périodicité (2)	suite (3)
	début	fin						

(1) Porter l'une des lettres suivantes : I, travail de qualification inférieure à celle du poste ; N, travail normal, de la compétence correspondant au poste ; HP, travail hors-poste, relevant d'un autre poste qualifié ; S, travail exigeant une qualification supérieure.

(2) Porter l'une des lettres suivantes : Q, quotidien ; P, périodicité à préciser ; E, exceptionnel.

(3) Indiquer ici à qui ou à quel poste est transmis le travail de l'opération considérée ; mettre SUS (suspens) si la « suite » reste en suspens soit parce que le résultat est conservé en instance, soit parce que l'opération a été interrompue (travail haché) par « l'entrée » d'une opération nouvelle.

Voici les résultats de l'enquête pour les différents postes.

Poste 1 : Secrétaire Général

a) Relations fonctionnelles (évaluées d'après le nombre brut des communications de toute nature, entraînant une réponse ou un travail)

1. — D'origine extérieur, le poste a reçu :

138 communications de l'extérieur (courrier, téléphone).
79 des Commissions et Présidents de Commission.
54 du Président National.
19 des membres du Bureau du Conseil Supérieur.
8 du Trésorier National.
6 des Régions.
5 du Comité de Liaison.

2. — D'origine des autres postes de travail de la maison :

84 du poste 4, poste distributeur du courrier
49 du poste 5, poste-standardiste et accueil à l'entrée.
74 du poste 6, secrétaire venant faire signer le courrier.
53 du poste 7, autre secrétaire faisant signer le courrier.
10 du poste 10, comptable supervisant la trésorerie.
6 du poste 9, aide-comptable.
7 du poste 8, secrétaire du Conseil Régional de Paris, pour renseignement.

3. — Sorties vers des postes extérieurs :

33 vers le Président National.
28 vers l'extérieur.
11 vers les Membres du Bureau du Conseil Supérieur.
10 vers les Commisisons.
8 vers le Comité de liaison.
2 vers le Trésorier National.

4. — Sorties vers les postes de travail intérieurs :

108 vers le poste 8.
82 vers le poste 7.
71 vers le poste 5.
37 vers le poste 4.
23 vers le poste 2.
10 vers le poste 8.
7 vers le poste 10.
3 vers le poste 9.

b) Système d'utilisation du temps.

Emploi du temps en fonction des travaux.

Activité	% du Temps de travail total
1 Courrier	22,24 %
2 Téléphone	13,59 %
3 Réunions	11,54 %
4 Etude de dossiers	8,59 %
5 Réceptions, visites	6,46 %
6 Entretien avec le Président	4,67 %
7 Comptes rendus de réunions	4,35 %
8 Lecture de publications	3,21 %
9 Recherche de documentation	2,66 %
10 Signature des pièces comptables	2,49 %
11 Démarches à l'extérieur	2,04 %
12 Divers (activité hors postes, rangement, classement...)	9,28 %
13 Voyages	6,80 %

c) Qualification des travaux :

Normal	93,09 %
Hors poste	6,23 %

d) Système de périodicité des tâches :

Travail quotidien	30,71 %
Travail périodique	42,00 %
Travail exceptionnel	27,34 %

Poste 2 : Secrétaire chargée des publications

1 . — Entrées d'origine hors postes internes :

94 de l'extérieur.
29 de l'imprimerie.
18 des Commissions.
9 de M. E.
7 des Régions.
5 du Conseil National.
2 du Président National.

2. — Entrées d'origine interne (autres postes) :

89 du poste 4.
54 du poste 5.
23 du poste 1.
23 du poste 7.
10 du poste 3.

3. — Sorties vers l'extérieur :

28 vers l'imprimerie.
27 vers l'extérieur.
4 vers les commissions.
3 vers M. E.
2 vers les régions.
2 vers le Conseil National.

4. — Sorties vers les autres postes :

91 vers le poste 5.
26 vers le poste 4.
22 vers le poste 3.
16 vers le poste 9.
13 vers le poste 1.
5 vers le poste 7.

Tableau récapitulatif des entrées-sorties pour les autres postes

Nombre brut de communication selon le poste / Entrées-sorties	Poste 3	Poste 4	Poste 5	Poste 6	Poste 7	Poste 9	Poste 11
1. *Entrées d'origine extérieure*							
communications de l'extérieur	17	121	146	6	34	23	
des commissions		19					
du Président National		2					
du Trésorier National						1	
2. *Entrées d'origine interne*							
du poste 1		37	71	108	82	3	20
2	22	26	91		5	16	14
3			31			11	10
4			104			19	5
5		33			14	12	45
6							
7			23				
8					8		
9			16				
3. *Sorties vers des postes extérieurs*							
Extérieur	24	73	90	42 (expédition du courrier)			
Président National		4					
Commissions		3					
Trésorier National						1	
4. *Sorties vers des postes internes*							
vers le poste 1		84	49	74	53	6	
2		89	54		23		
3			13				
4			33			2	
5	31	104			23	16	
6		2	6				
7		8	14				
8	1	46	22				
9	11	19					
10	10						
11	9	11	35				

Corrigé page 54.

Corrigés des exercices

CORRIGE DE L'EXERCICE 1

I. — Principes que l'on peut dégager de chaque recherche.

1°)

a - Il n'y a pas de méthode de direction unique.

b - Les systèmes de management peuvent être évalués en fonction de deux modèles idéaux-typiques extrêmes : a) le modèle mécaniste
b) le modèle organique.

c - Le type mécaniste est mieux approprié (plus efficace) face à un environnement (marché et technologie) stable ; le modèle organique est plus efficace dans un environnement instable.

2°)

a - Il n'y a pas de corrélation entre les pratiques de management et l'efficacité ou la taille de l'entreprise.

b - Les pratiques de management sont liées au système de production de l'entreprise.

c - Les systèmes de production peuvent être classés en trois groupes : production unitaire, production en grande série, production en continu.

d - Les systèmes de production induisent les structures de l'entreprise.

e - De c et d on peut déduire que le système de production influence les structures de l'entreprise et les pratiques de management. Les pratiques de management par l'intermédiaire du système de production sont liées aux structures de l'organisation.

f - Il existe des pratiques de management qui conviennent à chaque système de production.

g - Lorsqu'il y a adéquation des pratiques de management du système de production et des structures, l'entreprise est plus efficace.

3°)

a - Les entreprises adaptent de nouvelles stratégies en fonction des changements de l'environnement.

b - On peut distinguer quatre étapes distinctes dans les changements de stratégie. Chaque étape étant le développement d'une stratégie prédominante.

c - Chaque choix stratégique a des répercussions sur la structure de l'organisation.

d - Stratégie et structure font apparaître des problèmes nouveaux de management. Le manager apparaît de plus en plus comme un créateur et un coordinateur.

e - A chaque état de l'environnement, il y aurait une stratégie et donc une structure de l'entreprise particulièrement mieux adaptée.

4°)

a - Il n'existe pas de « meilleure façon » d'organiser une entreprise. Cette organisation dépend de l'état de certitude ou d'incertitude de l'environnement.

b - Les entreprises se distinguent par la nature de leur environnement, par leur degré de « différenciation » interne, par leur degré « d'intégration » interne.

c - La nature de l'environnement influence le degré de « différenciation » interne de l'entreprise (donc sa structure, les attitudes du personnel, le style des relations internes).

d - L'entreprise la plus efficace est celle qui concilie au plus haut degré différenciation interne adéquate à la différenciation de l'environnement (divisé en trois secteurs) et intégration interne adéquate à la structure.

II. — Points communs aux recherches et lois générales.

1. - Il n'y a ni type idéal de management ni structure idéale de l'entreprise.

2. - L'environnement influence la structure de l'entreprise, son style de management et sa politique générale (stratégie).

3. - Il y a des corrélations fortes (des compatibilités) entre le type de nature de l'environnement, le type de structure, le type de production, le type de stratégie, le type de direction.

4. - L'efficacité d'une entreprise est fonction de l'adéquation entre son type d'environnement, son type de production, son type de structure, son type de management, et d'autres facteurs internes (attitudes du personnel, relations internes, système d'intégration...).

5. - Pour être efficaces, les organisations effectuant des tâches différentes face à des environnements différents doivent être structurées et dirigées différemment.

La loi générale d'une théorie des organisations industrielles serait : des formes différentes d'organisation sont nécessaires pour faire face efficacement à des tâches et à des conditions d'environnement variables. Une théorie des organisations industrielles doit tenir compte des *nombreuses variables tant externes qu'internes* qui sont en *interrelations réciproques* et qui définissent l'organisation.

CORRIGE DE L'EXERCICE 2

LE JEU BUREAUCRATIQUE

1°. *Les acteurs sociaux.* Les employés : en état de tension, de malaise et d'impuissance. Ne sont pas satisfaits de l'état des choses, de la manière dont cela se passe. Malheureusement ils ne peuvent eux-mêmes rien faire sinon exercer tous ensemble une pression qui peut-être finira par avoir des effets.

Les cadres subalternes : En situation de tampon entre les supérieurs et les employés. Ils sont en concurrence entre eux pour essayer d'obtenir des moyens pour leur service. Protégés par leur statut et les règlements. Leur avancement se fait à l'ancienneté. Pour avoir le maximum de moyens, ils sont conduits à fausser les informations transmises à leurs supérieurs. Ils entretiennent de bonnes relations des deux côtés. Ce qui se passe « n'est pas de leur faute ».

Les cadres supérieurs : Conscients de leur incapacité de percevoir la réalité, ils se contentent de prendre le minimum de risques en choisissant des décisions de routine et en se retranchant derrière « le règlement ».

Le public dans l'administration préfectorale : mécontent à la fois des petits fonctionnaires tâtillons et gardiens d'un règlement minutieux. Essayant d'avoir des passe-droits en s'adressant aux hauts fonctionnaires ou en se faisant recommander. Furieux des faveurs qui sont accordées à d'autres qu'eux.

Les petits fonctionnaires : Mécontents de leur administration qu'ils jugent de la même façon que le public. Mécontents du pouvoir de favoritisme des hauts fonctionnaires et faisant pression pour empêcher ce favoritisme en renforçant les règles administratives que pourtant ils abhorrent.

Les hauts fonctionnaires préfectoraux : Satisfaits de leur pouvoir et conscients de l'inhumanité de leur administration. Distribuant leur faveur tout en exigeant que les petits fonctionnaires soient les gardiens inflexibles des règles.

2°. *Scénario de base.* Satisfait d'être à la fois victime et complice, on crie contre le système mais dans le fond on est content d'un système qui protège et qui comble des motivations fondamentales. Comme le dit CROZIER en exergue de son livre, « l'individualisme anarchisant et la bureaucratie centralisatrice sont en réalité complices ».

Le scénario serait fondé sur les principes d'action suivants :

Employés, petits fonctionnaires, public : Je suis insatisfait, je voudrais que le système change, je vois bien comment, mais je n'en ai pas le pouvoir : je proteste.

Cadres moyens : Je n'ai pas de pouvoir ni de responsabilité, je regarde en essayant de m'en tirer au mieux.

Haut de la hiérarchie : J'ai le sentiment que le système est insatisfaisant, il faudrait le changer mais je n'ai pas les informations pertinentes pour cela (ou pas les moyens). D'ailleurs pour moi il me satisfait s'il reste tel quel. J'agis donc comme d'habitude.

Employés, petits fonctionnaires, public : C'est scandaleux, protestons mais dans le fond, tant mieux sinon que serait-il arrivé ?

« Comme le jeu de l'échelon-tampon, nous dit CROZIER, le jeu de la règle et du passe-droit aboutit à la non-communication. Les relations entre petits fonctionnaires et « administrés » sont des relations dépouillées de tout risque de dépendance, de favoritisme ou de collusion, mais qui ne permettent pas d'arrangements rapides et efficaces. La méthode qui consiste à réserver au sommet de la pyramide le pouvoir trop dangereux de faire des exceptions ou des arrangements aboutit à paralyser la majeure partie de la machine administrative, et secondairement à encombrer le sommet qui se trouve ainsi enlisé dans le coup par coup ».

Le schéma de base se réduirait donc à : Protestations mais non communication de réelles informations → Décisions au coup par coup pour essayer de répondre le « mieux possible ».

3°. Nous avons déjà abordé les bénéfices secondaires qui seraient : satisfaction de passer pour des victimes, satisfaction venant de la sécurité et de la prévisibilité qu'apporte ce système, satisfaction de ne pas avoir à affronter personnellement un responsable (de le faire à travers un échelon-tampon ou des règles formelles).

Laissons parler CROZIER : « On peut penser que c'est le développement de ce système bureaucratique à la française, fondé sur des valeurs préindustrielles, qui a contribué à maintenir plus longtemps l'emprise de ces valeurs. C'est parce qu'ils avaient une telle solution à leur disposition que les Français ont pu cultiver ce sens de l'autonomie de la personnalité, cette liberté intellectuelle et cette sécurité interne qui ont longtemps caractérisé le modèle de civilisation de la société française... Ces valeurs sont le reflet de la société française ». Pour CROZIER ces valeurs sont portées par des motivations typiques de la société française : la peur des relations professionnelles de face à face, le goût pour l'autorité hiérarchique formelle, la recherche de la sécurité dans le travail, l'individualisme farouche (l'autonomie personnelle), le besoin d'égalité.

Le maintien du système bureaucratique qui comporte un coût très important pour tous les participants ne peut donc se comprendre que si l'on admet qu'il répond à des motivations profondes (en langage fonctionnaliste on dirait : qu'il remplit un certain nombre de fonctions latentes nécessaires au système).

LE JEU UNIVERSITAIRE.

1°. Les acteurs :

Les étudiants : vivant en dehors de la réalité avec un sentiment ambivalent de satisfaction (on voudrait en sortir mais il faut y rester).

Les enseignants : satisfaits du système qui leur donne les avantages qu'ils recherchent.

2° Le scénario de base :

Les étudiants : (tout haut) C'est scandaleux, il faudrait que ça change ;
(en aparté) C'est très bien comme ça, continuez.

Les enseignants : (tout haut) Nous sommes d'accord, il faut que cela change ;
(entre eux) Pour qui se prennent-ils ? Il n'y a pas de raisons que cela change, c'est très bien comme cla.

Conclusion : Jouons à changer le système et fondamentalement conservons-le tel quel.

3°. Bénéfices secondaires des acteurs :

Pour les étudiants :

— On vit dans le présent, hors des réalités, du futur... c'est plaisant.

— L'avenir est inquiétant ; ici on oublie cela.

— Sentiment de pouvoir : ici au moins, on peut changer les choses... on changera d'ailleurs toute la société.

— Derrière le jeu de la participation ou changement... on peut être tranquillement irresponsable et désengagé du réel.

— Les fils de bourgeois seraient particulièrement satisfaits de cette transmission de la « culture » qui les avantage (selon Bourdieu et Passeron).

Pour les professeurs :

— Ils sont satisfaits du « pouvoir » qu'ils détiennent ou croient détenir. (Pouvoir de sanction, de jugement, de pouvoir changer le monde).

— Ils sont satisfaits de pouvoir « paraître » devant un public.

— Satisfaits de se voir confirmer tous les jours leur supériorité.

— Satisfaits de se savoir en sécurité tout en passant pour affronter la « terrible jeunesse ».

— Satisfaits de pouvoir étudier et approfondir sans limite leurs centre d'intérêt.

— En bref, satisfaits d'eux-mêmes et de leur jeu

La motivation profonde serait, pour les deux parties, la peur de la réalité.

(Précisons que cette enquête a été faite en 1961-1962 et qu'elle peut être, par certains côtés, désormais dépassée.)

CORRIGE DE L'EXERCICE 3

1) La direction est certaine de sa philosophie humanitaire au service des hommes et de l'organisation. Elle attend donc que tout le monde accepte ses principes, joue le jeu proposé et soit satisfait. Elle ne comprend pas les délégués et doute de leur représentativité. Elle a conscience que cela ne se passe pas comme elle veut mais ne sait pas pourquoi. Elle prête l'oreille mais reste ferme, condition essentielle de l'efficacité qu'elle recherche.

La hiérarchie production a accepté les principes de la direction et les met en action dans la mesure du possible. Mais plus proche de la réalité et dans un rôle d'autorité directe, elle arbitre, surveille, contrôle et donc restreint grandement la portée des principes directoriaux, la liberté, l'autonomie réelle des ouvriers. Elle a conscience des deux niveaux de difficultés : les difficultés dues à la nature du travail (contraintes techniques) et les difficultés dues aux hommes, en particulier les deux mentalités ouvrières.

L'ambivalence des ouvriers face au système se révèle dans leur éclatement en deux groupes. Les uns voudraient croire encore au système proposé et voudraient le sauver mais devant les difficultés et les comportements de la direction, de la hiérarchie, de l'entretien, de leurs autres camarades, ils commencent à douter et jouent un peu le retrait pour voir venir. Chez les autres le sentiment d'écrasement devant les contraintes du travail, le sentiment de l'énorme distance entre l'autonomie prônée et la réalité permise par l'encadrement, et la nature du travail, les amènent à s'impliquer au minimum, à ne faire que le travail strictement demandé.

Les délégués traduisent bien les revendications cachées des deux groupes. Le contenu de leurs revendications est moins important que leur attitude aggressive qui peut signifier à la direction aussi bien le « faire quelque chose pour le système » (premier groupe) que « arrêtez de nous manipuler à l'aide d'une idéologie humanitaire » (second groupe).

Les difficultés du service entretien, tout comme l'agressivité des délégués apparaissent comme le symptôme des tensions inexprimées. Tensions entre l'idéologie humanitaire, à laquelle une grande partie adhère intellectuellement, et l'aliénation réelle. Le service entretien mécontent des ouvriers et de la direction veut le faire savoir par ses interventions mesurées et ne fait qu'aggraver les tensions.

Toutes les actions des différents partenaires ont des buts généreux mais en fait ne font qu'aggraver les choses. L'entreprise entre dans un cercle vicieux qu'il faut essayer de briser en intervenant à un endroit quelconque.

2) L'interprétation stratégique.

On peut en effet proposer une interprétation stratégique. La direction, derrière son rôle, les principes et l'organisation réelle du travail (à la chaîne), garde tout son pouvoir, renforcé par un pouvoir moral donné par sa philosophie humaniste. Les seules incertitudes ne lui viennent pas de la production qu'elle maîtrise parfaitement mais des réactions des ouvriers (ce qu'elle appelle leurs besoins et attentes), elle demande donc à tous de lui fournir des renseignements et d'être centré sur cette source d'incertitude pour la maîtriser.

La hiérarchie production joue également le jeu classique de la préservation de son pouvoir de tous les échelons tampons. Elle refuse le rôle centré strictement sur les problèmes humains demandé par la direction (rôle d'animateur-intervieweur), rôle qui la rendrait inexistante face aux ouvriers en auto-organisation. Elle se sert de tous les « incidents », techniques et humains, pour exercer son influence et montrer sa compétence. Elle restreint par là la marge de liberté des ouvriers et donc accroît son pouvoir en contrôlant celle-ci. Elle exige des ouvriers des renseignements précis sur leur production, ne fait presque rien pour intervenir auprès de l'entretien (maintien des ouvriers en état de dépendance, satisfaction inconsciente de voir des « incidents » qu'elle doit régler). Elle ne transmet pas toutes les informations qu'elle détient à la direction (par

exemple l'existence de deux mentalités chez les ouvriers), elle se sert pour elle-même de ces informations.

Les comportements des ouvriers peuvent également être interprétés en terme de lutte pour le pouvoir. Tous leurs comportements reviennent en effet à réclamer de différentes manières l'application des principes directoriaux qui, vraiment appliqués, leur donneraient une grande liberté d'action. Dans quelle mesure les incidents techniques, comme le prétend le service entretien, ne sont-ils pas le fait de leurs négligences ? Si cela est vrai, ces incidents révèlent leur lutte contre les contraintes techniques du travail et visent, à long terme, à réduire ces contraintes en obligeant la hiérarchie et la direction à introduire des changements qui accroîtraient leur liberté. Car il faut bien remarquer que leur liberté théorique est sérieusement réduite par l'organisation du travail qui ne leur laisse, en fin de compte, que la liberté d'aller à la cafeteria par groupe de deux.

Le mécontentement du service entretien peut s'expliquer par une revendication de pouvoir. En effet ouvriers et direction le négligent (les ouvriers tentent de réparer eux-mêmes, la direction ne leurs donnent pas les moyens suffisants). La source d'incertitude que constituent les incidents techniques devrait lui donner du pouvoir car il devrait être le seul à la contrôler. Il est mécontent car il n'est pas le seul à la contrôler : les ouvriers pourraient, d'après lui, provoquer, par leur négligence, ces pannes. Pour faire sentir son pouvoir il ne lui reste plus qu'à mesurer ses interventions.

3) On peut préconiser :

— la diffusion-explication des rapports d'enquêtes : tableau des rôles et attentes de rôles et situations-conséquences.

— la discussion de ces rapports en groupe d'acteurs-sociaux.

— différentes confrontations entre groupes.

— différents groupes de travail, mettant en présence les différents acteurs-sociaux, en vue d'une recherche de solution.

CORRIGES DE L'EXERCICE 4

QUESTION 1

Tableau I :

2-5-7- On remarque : l'importance de la recherche de la bonne ambiance collective, des bonnes relations.

3- La confiance apportée à autrui.

4-6- Le désir de ne pas tenir compte de divergences politiques qui pourraient nuire aux relations, l'effort pour ne pas provoquer de mauvaises relations (8) (9) (10).

5- Le fait, qui corrobore la confiance, que l'on peut parler de questions personnelles.

Toutes ces affirmations dénotent la croyance commune à la nécessité de former *un groupe* où il y ait le moins possible de divergences interpersonnelles.

Tableau II :

Toutes les réponses montrent que la norme sous-jacente acceptée par tous est : il est nécessaire de prendre des décisions à l'unanimité et d'accepter la loi démocratique du ralliement à la majorité.

Tableau III :

On notera la différence entre OS + OP1 et OP2.

CONCLUSION : La situation professionnelle (connaissance, savoir-faire) entraîne des changements dans la façon de voir l'univers du travail. En retour, cela induit des normes et des valeurs différentes (groupe plus démocratique chez les OP).

On accepte l'influence du chef pour le travail. Sa nomination par l'autorité supérieure ne fait pas problème.

Dans le groupe de pairs, on accepte le meneur, jugé nécessaire. Le groupe idéal de camarades ne peut fonctionner sans chef désigné de l'extérieur.

Normes : — Pour le travail il est nécessaire d'avoir un chef désigné.
— Dans le groupe de camarades, mieux vaut l'influence d'un meneur. Dans l'idéal cependant un groupe doit fonctionner seul.

Le modèle des rapports humains.

Pour R. SAINSAULIEU le modèle de relation qui se dégage est l'unanimisme. « L'unanimisme exprime la suprématie des rapports de masse et de dépendance à l'égard de l'autorité et des leaders. Il se rencontre dans les situations de travail simplifié et répétitif, de grande série à la chaîne et d'opérations simples sur machines où les individus ne trouvent pas le moyen d'accéder à la différence cognitive dans les rapports interpersonnels. » (p. 44, *op. cit.*).

Dans le modèle unanimisme les normes sont ainsi faites :

— Relations interpersonnelles :

Fondées sur : la quantité,
l'affectivité (fusion dans les rapports affectifs),
le refus de la reconnaissance des différences individuelles (seules comptent les ressemblances).

— Relations collectives :

Fondées sur : le groupe homogène,
la décision unanime,
le refus de la loi de la majorité,
un certain respect de la minorité (37 %),
l'abandon des projets contestés.

— Relations d'autorité :

Fondées sur : l'acceptation du chef hiérarchique,
l'acceptation de l'autorité,
l'acceptation du meneur culturel,
l'acceptation d'une certaine dépendance.

QUESTION 2 :

Caractéristiques de l'univers de travail.

— Les conditions de travail sont pénibles dans un environnement vétuste. C'est la continuation des conditions de travail des premiers temps de l'époque industrielle.

— Seuls sont importants le savoir-faire, la force physique et la capacité d'affronter le danger. On est confronté à la violence des éléments (le feu, le métal en fusion...), à une réalité réfractaire qu'il faut dompter en force.

— Beaucoup ne supportent pas les conditions de travail pénibles et le *turn-over* est important. Les partenaires sont renouvelés, passent. Peut-on se lier durablement ?

— Le groupe ouvrier est structuré autour du coquilleur le plus ancien, celui qui a le plus de savoir-faire et qui donne des conseils.

— Les contremaîtres organisent et répartissent le travail, donnent des renseignements techniques aux ouvriers, sont les relais avec la hiérarchie supérieure. Ils peuvent difficilement sanctionner les erreurs dont les causes sont diluées.

— Les perspectives d'avenir et de promotion sont très faibles (quasiment inexistantes dans cet atelier).

— Le groupe d'ouvriers n'a aucune ouverture sur l'extérieur ; il tourne sur lui-même.

— Le travail est simple, rationalisé, ne laisse pas de place à la créativité ou à l'invention. La pièce sortie de la coquille est la même que beaucoup d'autres. L'ouvrier ne se sent en rien responsable et créateur. Les gestes sont répétitifs, identiques. Se perfectionner, c'est acquérir un « tour-de-main » que l'on répètera.

— Les ouvriers ne disposent d'aucune possibilité d'initiative. Ils acceptent et recherchent aide et conseil de ceux qui « savent » (les contremaîtres, les anciens).

QUESTION 3 :

Les comportements ont été décrits. Il s'agit maintenant de les *comprendre*. Dans ce but, nous sommes invités à le comprendre selon trois types *d'interprétation*, que nous vous donnons toutes les trois.

a) Première explication à l'aide du « besoin de se réaliser » confronté à la situation de travail. Interprétation psychologique, qui est en fin de compte celle de SAINSAULIEU.

Pour lui, le modèle de relation « unanimiste » peut être considéré comme « le produit culturel de l'univers de production rationalisé et pénible tel qu'on le voit dans l'atelier de la fonderie ».

Dans une telle situation, le travailleur est confronté *au vide de sa créativité*. Il passe son temps à faire quelque chose qui ne porte absolument pas sa marque. Alors que

l'artisan ou le travailleur de métier (tourneur, fraiseur...) voient leur œuvre, la jugent, la comparent aux autres et évaluent leurs compétences, ici il n'y a pas de réalisation personnalisée. Le travailleur n'a besoin ni d'une compétence, ni d'une technique particulière. Tout juste d'un tour de main, utile pour gagner un peu de temps et se reposer. Il l'acquiert par la pratique et plafonne ensuite à ce niveau, contrairement au professionnel qui peut progresser dans la difficulté. Il est toujours remplaçable par une autre machine humaine dès qu'il est fatigué.

Ce travail a une conséquence fondamentale : l'écrasement des différences individuelles sous le poids d'un destin collectif.

La rencontre quotidienne avec la dureté des éléments manipulés (le métal, le feu) et les caractéristiques imposées dans la relation travailleur-univers technologique, façonnent petit à petit une mentalité où l'on ne considère plus les différences individuelles.

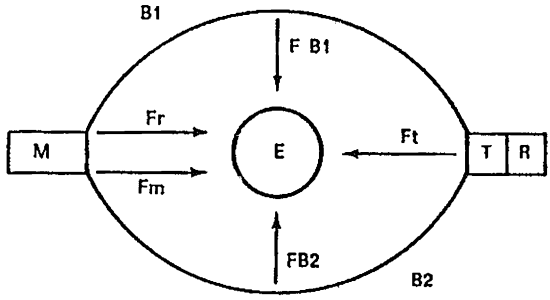
« La fusion dans la ressemblance des destins, avec ce qu'elle comporte de rapprochement affectif et de camaraderie, est la seule façon de supporter la situation ». Reconnaître les différences d'idées, d'opinions, de savoir..., etc., conduirait à apercevoir la solitude dans la situation. Dans ces conditions, l'ouvrier ne peut exister que par la reconnaissance affective du groupe. Ceci détermine la règle de l'unanimité pour la prise de décision. En effet, accepter les minorités serait reconnaître des particularismes justifiables par des raisons, or la raison et les particularités sont bannies.

Ainsi le groupe, fondé sur les relations affectives et sans minorité, a-t-il besoin d'un autorité extérieure désignée pour s'orienter et se diriger dans son travail (car il ne raisonnera pas, il ne discutera pas). Si l'on demande au chef d'être autoritaire, c'est pour préserver l'unanimité. En effet, s'il était plus libéral, quelques individus ou sous-groupes pourraient se distinguer. Que rapporterait la rupture de l'unanimisme ? Rien, puisque de toute façon la situation ne changerait pas d'un pouce. Ce serait perdre le seul confort acquis dans cette situation. Le même raisonnement est valable pour le « leader culturel » dont a besoin le groupe.

Cette *interprétation psychologique* a paradoxalement pour postulat le *besoin de réalisation de soi* que porterait en lui tout travailleur. En effet, le raisonnement peut être reconstitué comme suit : tout homme a besoin de se réaliser ; or dans cette situation, il est impossible de se réaliser par la compétence, l'œuvre, le savoir, la progression, etc., on se réalise donc ((on « est ») par la reconnaissance affective et par la fusion affective avec le groupe.

b) Interprétation de la conduite des ouvriers en fonction des significations que portent les éléments de la situation.

Rappelons rapidement l'interprétation de la conduite donnée par K. Lewin. Prenons comme exemple l'exemple classique de la situation dite « pédagogique traditionnelle ». Un sujet P. Le professeur, propose une tâche T à l'élève E. La tâche ne plaît pas particulièrement à l'élève, celle-ci est « repoussante » chargée d'une valence négative, ce que l'on peut représenter topologiquement par une « force » F qui tend à éloigner le sujet de la tâche T, mais l'autorité veille, et assortit la tâche d'une récompense R et d'une menace M.



La récompense est attrayante pour le sujet. Son existence (valence positive) fait apparaître dans le champ psychologique une force psychologue Fr qui va pousser le sujet vers la tâche T. La menace, elle, est répulsive (valence négative) et va faire surgir une force psychologique Fm poussant aussi le sujet vers la tâche. Soumis à ces forces antagonistes, le sujet peut essayer de « fuir latéralement la situation », c'est-à-dire de s'évader de cette situation pour éviter à la fois la menace et la tâche. C'est pourquoi l'auto-

rité extérieure va, pour empêcher ces conduites, mettre en place des « barrières B1 et B2. Barrières matérielles (le sujet est enfermé jusqu'à ce qu'il ait accompli la tâche), barrières physiques-humaines (le professeur reste là à surveiller), barrières morales (éviter la situation ce serait « contraire à l'honneur » ou « faire de la peine » à une personne aimée...), barrières sociales (éviter la situation, ce serait se mettre hors du groupe, compromettre son avenir...). Ces barrières, à valeur négative, introduisent des forces qui obligent le sujet à rester dans le champ. Dans cette « situation », le comportement du sujet exprime la résultante des forces s'exerçant sur le sujet sous tension.

Pour K. LEWIN, il y a six « issues » possibles :

1. — Faire la tâche (les forces Fr et Fm l'emportant).
2. — Affronter la menace (la force Ft l'emporte).
3. — Affronter les barrières, essayer de les traverser (mise en question des valeurs, appel à une aide extérieure...).
4. — Enkystement sur place. Apathie réactionnelle, passivité...
5. — Explosion émotionnelle : crise de larmes, crise de nerfs, crise de fureur, agression sur un bouc-émissaire, névrose...
6. — La fuite dans la rêverie (comportement proche de 4).

Le sujet n'a pas réellement le choix entre ces six issues. Le poids des significations données aux éléments de la situation déterminent sa conduite.

En ce qui concerne la situation décrite à la fonderie, elle se caractérise aussi par sa clôture. Des limites apparaissent partout :

pas de progression personnelle possible (perfectionnement vite limité), pas de relation avec une hiérarchie supérieure (juste avec les contremaîtres qui font partie du groupe), limite à l'utilisation de la force (épuisement, la matière en fusion est dangereuse...), limite du savoir (plafonnement des anciens, les ratés dans les pièces sont difficilement explicables), limite dans l'organisation du travail (la structure des groupes de travail est immuable), limite des relations amicales (il y a un fort *turn-over*).

Les seules issues sont : *la fuite* (d'où le *turn-over* élevé), *l'ancienneté* (on gagne un peu plus, on domine un peu plus son travail, on a un statut un peu plus élevé), *l'oubli de la situation*, oubli qui ne peut être le rêve mais mais qui peut être l'alcool... et (ici) *le bain affectif* compensatoire. La passivité et le sabotage se trouvent exclus.

c) Interprétation de la conduite en fonction de l'intégration de « normes » données par la situation de travail.

Pour cela il faut analyser successivement : 1°. les caractéristiques de la relation aux divers éléments de la situation ; 2° les sentiments induits par ces relations (le vécu individuel et collectif) ; 3°. les normes ou valeurs qui s'imposent.

Caractéristiques de la relation aux divers éléments de la situation	Sentiments, vécu individuel et collectif	Normes ou valeurs qui s'imposent
1° Relation à la matière :		
— Limite de la force physique. — Danger. — On la dompte péniblement en faisant ce qu'il faut.	— Sentiment d'impuissance relative, d'écrasement.	Il faut faire ce qu'il faut pour survivre mais on ne pourra jamais dominer quoi que ce soit.
— Elle épuise l'ouvrier. — Elle reste maîtresse ratés incompréhensibles).	— Sentiment de dépendance.	
2° Relations avec les autres travailleurs :		
— Relations peu durables (*turn-over*). — Faible qualification en comparaison des qualifications des autres groupes de l'usine.	— Difficulté à établir une relation interpersonnelle fondée sur la connaissance sérieuse d'autrui.	On ne peut se connaitre à fond.
— Le chef immédiat (contremaître) donne le travail et des conseils.	— Dépendance.	On dépend des autres.
— Pas de relation de travail avec d'autres personnes que celles du groupe.	— Sentiment d'abandon, de peu d'importance.	
3° Relation à la situation de travail :		
— Pénible, monotone. — Dangereux. — Sans réalisation personnelle, peu valorisant statutairement dans l'Organisation.	— Sentiment de méfiance envers le travail, de limitation personnelle.	Il faut s'économiser.
— Peu valorisant intellectuellement, savoir limité. Perfectionnement plafonnant.	— Sentiment de dévalorisation.	Il faut nous valoriser entre nous, s'aider.
— L'ancienneté est une issue peu valorisée.	— Sentiment d'être « coincé ».	

Dans cette perspective d'interprétation, les motivations et les conduites sont expressives « logiquement » des caractéristiques de la situation de travail.

CORRIGÉ DE L'EXERCICE 5

Examinons ces techniques une à une.

1. La réunion de diagnostic. C'est tout simplement une réunion de comité de direction. L'adjonction de personnalités extérieures compétentes (consultants, cadres) n'est pas originale.

2. Le thème général des travaux est : les changements à adopter. Le déroulement de la session comporte cinq phases bien distinctes : travail en groupes non hiérarchiques (groupes de discussion — décision et compte rendu en grand groupe des travaux) ; travail en groupes hiérarchiques (groupes de discussion — décision) et compte rendu en grand groupe des travaux ; débat en grand groupe ; décision du manager général ; Précision du « suivi ». Il s'agit d'une sorte de « convention » à trois niveaux hiérarchiques : la hiérarchie sélectionnant les objectifs avec la « collaboration » de tous. Le terme de « convention » nous montre bien les limites de ce genre de session (dans une convention de parti politique il y a en gros une homogénéité, une adhésion à des principes communs, une certaine confiance dans la réunion et les autres participants. Ce genre de session favorise le brassage, les interconnaissances... les contacts, les échanges ont toujours ensuite des retombées souvent bénéfiques.

3. Il s'agit d'une classique réunion d'information ascendante sur un thème. Réunion faite par le chef de service avec ses subordonnés immédiats qui ont eux-mêmes interviewés leurs subordonnés. L'originalité est davantage dans les thèmes de l'interview de groupe (ce que l'on a réussi, ce que l'on a raté, l'état des relations dans le service...). Il s'agit de faire un bilan sur un de ces thèmes.

4. La réunion de discussion-décision du staff tourne au T-group pendant une phase puis redevient un comité de direction. Les participants doivent être prévenus et volontaires pour ce genre de session. Le psychosociologue doit être maître en dynamique des groupes et connaître les personnalités en présence.

5. On retrouve les mêmes principes directeurs que dans les réunions précédentes. Pour promouvoir un changement, une amélioration, il faut :
   1 — Cerner les problèmes donc recueillir des informations.
   2 — Faire discuter les gens pour les sensibiliser à ces données. Faire rechercher un accord de groupe pour les impliquer dans la recherche des solutions.
   3 — Ariver à un choix de décisions effectué par un processus démocratique (travail en petits groupes — rapport en grand groupe) faisant collaborer le maximum de personnes.
   4 — Insister sur les suites pratiques concrètes à donner à ces désicions. Organiser un suivi pour que la « motivation au changement » ne se perde pas.

6. La sixième technique est une discussion — résolution de problème. Le psychosociologue consultant est alors un animateur de réunion-discussion.

7. Sous un autre nom, on retrouve les objectifs et les méthodes de ce que l'on appelait des séminaires de dynamique de groupes. Les dangers en sont bien connus* et tout le monde ne peut pas y participer. Nous avons vu, dans l'exposé 1, les limites de ce genre de séminaire.

8. Il s'agit de promouvoir un changement, partant du principe que le rôle que l'on a et le rôle attendu par l'autre ne sont pas forcément congruents et que cette dysharmonie est source de moindre fonctionnement de l'organisation (cf. théorie actionniste). On pense que les critiques écrites facilitent l'expression de ces critiques, l'accent est mis sur la compréhension réciproque et le psychosociologue élude le débat qui serait sans doute une série de justifications et qui ancrerait les protagonistes dans leurs façons de faire. On passe de la compréhension à la recherche de solution de changement (3 à 4).

9. Véritable séance de prise de conscience qui se rapproche des séances thérapeutiques de dynamique de groupe. Les limites sont entre autres, les limites de la confiance mutuelle. Trouvera-t-on toujours des individus pour dévoiler l'image professionnelle intime qu'ils ont d'eux, pour dévoiler devant leurs subordonnés ou leurs supérieurs, leurs aspirations professionnelles. Le psychosociologue s'il « anime » de telles séances aura besoin de tout son savoir-faire !

RÉPONSES :

1. Ce qui caractérise l'ensemble de ces techniques c'est : c'est d'abord leur finalité explicite.
   — l'utilisation systématique de la communication pour échanger (comprendre et connaître) et pour *améliorer les relations interpersonnelles.*
   — l'utilisation des processus de dynamisation des individus grâce à la participation, à la dynamique des groupes... pour *améliorer le fonctionnement de l'organisation.* Il y a une réorientation des énergies vers des objectifs organisationnels.
   — Toutes ces techniques visent à instaurer un *changement*, soit au niveau individuel, soit au niveau groupal, soit au niveau organisationnel.

* Cf. Séminaire sur la dynamique des groupes.

— L'orientation résolument pragmatique de ces techniques est aussi à noter. On parle objectifs à atteindre, buts à réaliser, décisions à prendre, changements à instaurer, programmation à décider...

— On remarque que les processus démocratiques respectent le rôle de la hiérarchie. Il s'agit davantage de favoriser une collaboration avec le manager que d'instituer une autre forme de pouvoir.

— On remarque aussi assez souvent le décalage entre le but visé par la technique et le but avoué au groupe qui se réunit. Le groupe au travail sur l'objectif proposé atteindra aussi le but général. Il y a une sorte de manipulation subtile qui sert l'organisation.

2. Les sources de ces techniques se trouvent dans le courant des Relations Humaines et courant actionniste. La plupart des techniques utilisent les phénomènes de la dynamique des groupes. Les notions de rôles et attentes de rôles de la théorie actionniste sont aussi utilisées. Les limites sont donc les mêmes que celle de la dynamique de groupe (cf. chapitre 2). Les dangers sont accrus car les méthodes sont devenues des recettes utilisables par des managers sans formation.

3. Les limites sont celles de l'utilisation de la dynamique de groupe.

   Ces techniques peuvent déclencher des blocages, des explosions..., elles ne sont pas utilisable par n'importe qui sans une préparation préalable de l'ensemble du personnel.

   Elles sont dépendantes du climat de franchise nécessaire à la plupart des réunions. Elles sont dépendantes de l'accord idéologique de fond du personnel car elles supposent que tout le monde est d'accord sur la finalité de l'entreprise et la nécessité de l'améliorer.

   La collaboration suscitée, la démocratie des débats peut n'être qu'une apparence. Certains peuvent manipuler les autres. L'importance donnée aux niveaux hiérarchiques supérieurs fausse la réalité de la collaboration et le jeu réel de la démocratie. Cela peut amener des blocages.

4. Le psychosociologue consultant doit être particulièrement formé à la dynamique des groupes, à l'analyse des personnalités, à l'analyse des organisations à l'aide des diverses théories de l'organisation. Il doit en outre être suffisamment intégré dans l'organisation pour comprendre celle-ci de l'intérieur et pour parler le langage de ses différents groupes.

CORRIGÉ DE L'EXERCICE 6

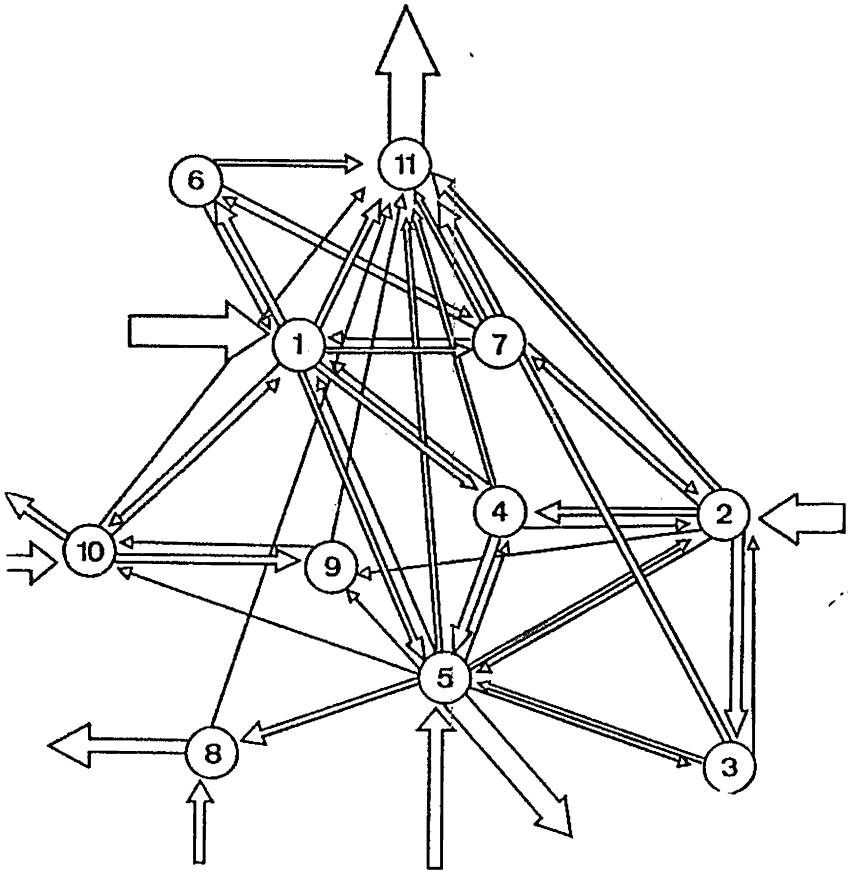


FIG. 1. — Graphe des relations fonctionnelles.

Conclusions sur les différents postes

Poste 1 : Poste très chargé. Communications de l'extérieur nombreuses, centralisées sur lui. Nombre de donneur d'instruction élevé. Relations fonctionnelles importantes avec 4, 5, 6 et 7, faibles avec 2 et 8, nulles avec 3. Les postes comptables (9 et 10) fournissent du travail (signature de chèques) alors que le poste 1 n'a pas de pouvoir de contrôle réel.

Poste 2 : Surtout en relation avec l'extérieur (imprimeur, agence de publicité). A l'initiative de la plupart de ses opérations. Donne du travail aux postes 9, 5 et 3. Il ignore totalement les postes 6, 8 et 10. Faibles relations avec 1 et 7.

Poste 3 : A une activité assez indépendante. Pour le reste l'essentiel de son travail provient du poste 2, de l'extérieur et de 5. Le poste 3 envoie une grande partie de ses opérations au poste 5. Le poste 3 dépend du poste 2 et envoie du travail aux postes 5 et 9 en ignorant les autres postes

Poste 4 : Reçoit une grande partie de son travail de l'extérieur, puis des postes 1, 5 et 2. Distribue du travail aux postes 1, 2 et 5 surtout. Etant au centre du courrier, il le distribue entre les postes 1, 2, 8 et 9. Il expédie le courrier par le poste 5. Il ignore les postes 3, 6, 7 et 10.

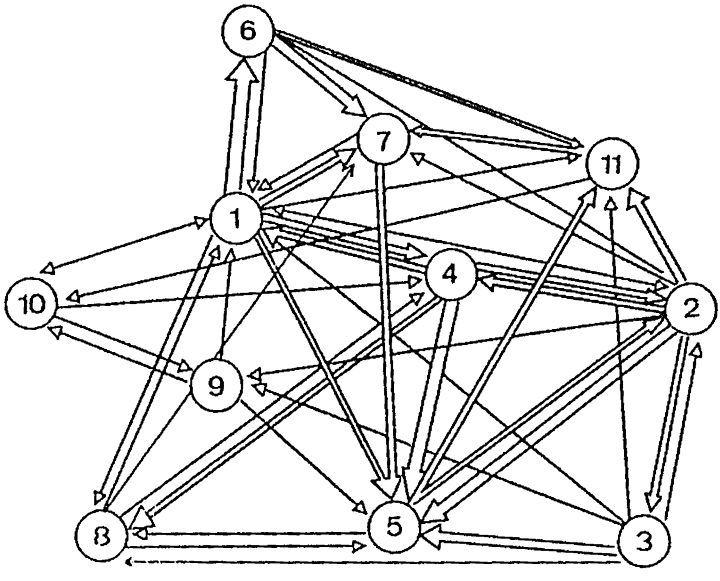


FIG. 2. — Graphe des relations de travail à l'intérieur du service.

Poste 5 : Poste que semblent se disputer 1 et 2. 3 et 7 le mettent également à contribution. Le poste 11 dépend de lui. Il ignore 6 et 10.
Poste 6 : Ne reçoit son travail que du poste 1. Il expédie une grande partie de son travail directement vers l'extérieur. Il ignore tous les autres postes.
Poste 7 : Semble se partager entre 1, 2 et 5. N'a aucune relation avec 3, 9, 10, 8 et 11.
Poste 8 : Poste ne faisant pas partie de l'organisation et dont on n'a pas le relevé. Il vit en parasite de l'Organisation.
Poste 9 : Aide comptable. Assez isolé. Relié à 1 pour la « signature ».
Poste 10 : Comptable, relié à 1 et 9 surtout, bien que faiblement.

On peut faire apparaître quatre sous-groupes fonctionnels (I, II, III, IV).

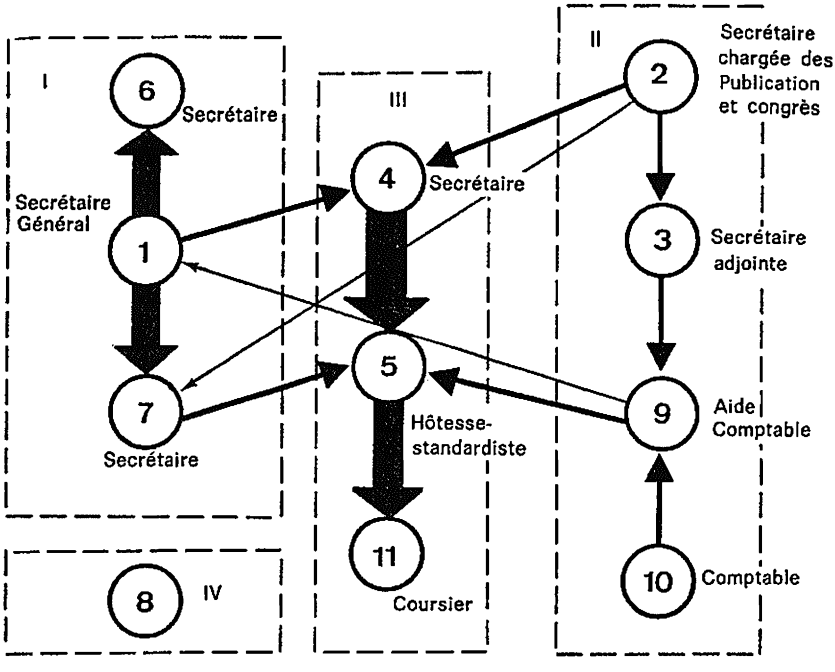


FIG. 3

Les sous-groupes I, II et IV sont quasiment indépendants, aucun travail partant de l'un d'entre eux n'aboutit à un autre, excepté en ce qui concerne les faibles échanges 9-1 et 2-7 (9 fait signer des piècesc omptables par 1, 2 donne très peu de travail de secrétariat à 7). Le groupe III, groupe charnière exécute du travail pour I et II. Le groupe IV, poste 8, est totalement indépendant. Nous voyons apparaître trois leaders (1, 2, 4) dont deux principaux (1 et 2). Si l'on compare cette transcription des données empiriques recueillies avec l'organigramme officiel du service :

On s'aperçoit que les territoires hiérarchiques se découpent différemment. On peut formuler alors différentes hypothèses. 1. La structure générale des tâches que le service doit faire engendre cette structure de communication car elle est la plus adaptée aux travaux demandés. 2. Divers phénomènes psychosociologiques sont à l'origine de cette structure de communication.

La premiee hypothèse nous oriente vers l'analyse des travaux demandés au service. On considère alors le service entier comme un poste de travail que l'on va s'efforcer d'organiser rationnellement. Une telle analyse conduit à vérifier cette hypothèse et à proposer une réorganisation partielle de l'organigramme ainsi qu'une nouvelle définition des postes et surtout des postes 4, 5 et 9.

La deuxième hypothèse nous oriente vers l'analyse des relations d'affinité, surtout entre le secrétaire général et la secrétaire chargée des publications. La Figure 3 représentant les transmissions de travail à faire, explicite des clivages qu'il faudrait vérifier.

De toute manière il faudra régler les questions suivantes :

1 — Doit-on isoler le poste 8 ?

2 — Peut-on regrouper certaines activités dispersées entre plusieurs postes ?

3 — Le Secrétaire Général a-t-il besoin d'une ou de deux secrétaires ?

4 — La Secrétaire des Publications est-elle autonome par rapport au Secrétaire général ?

PLANS-PROGRAMMES POUR UNE AUTO-FORMATION

Nous considérons trois cas :

1. - Vous êtes avant tout intéressé par le point de vue psychologique des phénomènes (ou vous êtes de formation plutôt psychologique).

2. - Vous avez déjà une expérience professionnelle dans des entreprises et/ou vous préférez une approche globale ou intellectuelle des problèmes.

3. - Vous n'avez pas d'expérience professionnelle ni eu beaucoup de contacts avec des Organisations et/ou vous préférez une approche concrète des choses.

Selon que vous vous considérez dans tel ou tel cas, reportez-vous au plan-programme correspondant au numéro choisi.

PLAN-PROGRAMME N° 1 :

1 Lisez l'exposé n° 3.

2 Reportez-vous à l'index et considérez les thèmes : *Besoin d'une organisation, Besoin des individus, Motivation* et *Mentalité.* Essayez de présenter une synthèse de ces phénomènes.

3 Faites l'exercice n° 1.

4 Lisez l'exposé n° 2.

5 Faites l'exercice n° 4.

6 Reportez-vous à l'index et considérez le thème : *Typologies des Organisations.* Rédigez un rapport présentant l'ensemble de ces typologies et dégagez les grandes dimensions communes de leur analyse des organisations.

7 Faites l'exercice n° 2. Puis faites (à quelques jours d'intervalle) l'exercice n° 3.

8 Lisez l'exposé n° 1.

9 Faites l'exercice n° 5.

10 Lisez l'exposé n° 4.

PLAN-PROGRAMME N° 2 :

1 Faites l'exercice n° 6.

2 Lisez l'exposé n° 2.

3 Reportez-vous à l'index et considérez le thème : *compatibilité/incompatibilité.* Synthétisez cette notion et réfléchissez à son extension à différents domaines de votre connaissance.

4 Faites l'exercice n° 1.

5 Lisez l'exposé n° 1.

6 Faites l'exercice n° 4. Puis l'exercice n° 2.

7 Lisez l'exposé n° 3.

8 Reportez-vous à l'index et considérez les thèmes : *Besoin des individus, motivations, valeur, signification* et *mentalité.*

9 Faites les exercices n° 3 et n° 5.

10 Lisez l'exposé n° 4.

PLAN-PROGRAMME N° 3 :

1 Faites l'exercice n° 4. Puis (à quelques jours d'intervalle) l'exercice n° 3.

2 Lisez l'exposé n° 3.

3 Considérez dans l'index les thèmes *efficacité* et *efficience*. Rédigez un rapport sur les conditions optimales de la combinaison efficacité-efficience.

4 Faites l'exercice n° 1.

5 Lisez l'exposé n° 2.

6 Faites l'exercice n° 2, puis (à quelques jours d'intervalle) l'exercice n° 3.

7 Lisez l'exposé n° 1.

8 Lisez l'exposé n° 4.

9 Faites l'exercice n° 6, puis (à quelques jours d'intervalle) l'exercice n° 5.

10 Reportez-vous à l'index et considérez le thème *typologie des organisations*. Rédigez un rapport présentant l'ensemble de ces typologies et dégagez les grandes dimensions communes de leur analyse des organisations.